

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-25

TESIS PROFESIONAL

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN RELACION CON LA MOTIVACION LABORAL PARA EL EXCELENTE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA EXITOSA DE COMERCIALIZACION DE SERVICIOS INTEGRADOS DE TELECOMUNICACIONES”

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

VIVIANA GONZALEZ TALAVERA.

ASESOR:

PSIC. LILIA ARCOS RUIZ

ORIZABA, VER.

FEBRERO , 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

En el momento en el que mi asesor me indicó que era tiempo de hacer las dedicatorias temblé, y sentada sigo temblando, incluso, mucho mas que al imaginarme exponiendo el presente trabajo de titulación, y es que son tantas las personas a quienes agradezco que temo que mis palabras resulten cortas para expresar mi gratitud, sin embargo , entiendo que no es la técnica lo que nos hace profesionales, sino las experiencias que nos llevan hasta ello, como bien dice Jorge Bucay, no es la meta la que nos hace ser sino el trayecto que nos lleva a serlo así como también cada persona, cada palabra, cada emoción que impregna no solo el presente sino mi vida entera.

Gracias a todos por su compañía, por su existencia, por su exigencia, por su paciencia, por sus consejos, por el apoyo económico, por el apoyo emocional, por la ausencia que justo en ella encontré el espacio e inspiración necesaria para concluir este proyecto. Gracias por el amor que me nutre, gracias por el desamor que me hace mas fuerte y que me enseña a amarme más y mejor, gracias por la entereza, por la dedicación, por la convicción, por la sabiduría de sus palabras, por la completud que encontré en los silencios, gracias por enseñarme a ser, por enseñarme a estar, gracias por la fe depositada y por la fe reencontrada en algo que no comprendo pero que siento cada día. Gracias por seguir conmigo en esta locura orgásmica llamada vida.

A Dios, a mis padres, a mi hermano, a mis abuelos, a mis dos hermosas amigas y hermanas del alma, a mi asesor, a los maestros sabios, a los compañeros de la familia UNETEL, a mis amigas y amigos, a las sabias guías espirituales y de vida, a los amores perdidos, al amor que vendrá, a la tierra que me vio nacer, a la tierra que me ve crecer, a mi misma.

INDICE

RESUMEN.1

INTRODUCCIÓN.2

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: “ESTRUCTURA PRELIMINAR DE LA INVESTIGACION”

1.1 Delimitación del tema. 5

1.2 Formulación de la pregunta de investigación. 9

1.3 Objetivos de la investigación.10

1.3.1 Objetivo General. 10

1.3.2 Objetivos Particulares.11

1.3.2 Objetivos Específicos. 11

1.4 Justificación.11

CAPITULO II: MARCO CONTEXTUAL

“ANTECEDENTES INSTITUCIONALES DE LA INVESTIGACIÓN: NATURALEZA DE LA EMPRESA”.14

2.1 Descripción de la institución donde se realiza la investigación. 14

2.2 Distribuidor Master autorizado dentro de Axtel.15

2.3 Unetel como distribuidor autorizado Axtel.	16
2.4 Misión Unetel.	17
2.5 Visión Unetel.	18

CAPITULO III: MARCO TEORICO

“PREAMBULO PARA LA COMPRESION PLENA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION LABORAL”.

3.1 Las organizaciones.	19
3.2 La psicología de las organizaciones.	24
3.2.1 Historia de la Psicología Industrial.	26
3.2.2. El objeto de estudio de la psicología de las organizaciones.	28
3.2.3 Una Organización Eficaz.	29
3.2.4 Las empresas como organizaciones.	30
3.3. Procesos psicosociales en la organización.	31
3.4 Análisis de puestos.	37
3.4.1 Métodos Para el Análisis de Puestos.	40
3.5 Descripción de puestos.	41
3.5.1 Elementos de la Descripción de Puestos.	42
3.6 El proceso de reclutamiento.	43
3.6.1 Ambiente Externo del reclutamiento.	44

3.6.2 Ambiente Interno del Reclutamiento.	44
3.6.3 Fuentes Internas de Reclutamiento.	45
3.6.4 Métodos utilizados en el Reclutamiento Interno.	45
3.6.5 Fuentes Externas de reclutamiento.	46
3.6.6 Métodos Utilizados en el Reclutamiento Externo.	47
3.7 Selección de personal.	50
3.7.1 Factores Ambientales que Afectan el proceso de selección.	51
3.7.2 Proceso de Selección.	52
3.7.2.1 Revisión de solicitudes o currículum.	53
3.7.2.2 La Entrevista.	53
3.7.2.3 Administración de pruebas de selección...	59
3.7.2.4 Validación de referencias personales y laborales.	66
3.7.2.5 Entrevista final, toma de decisión final.	67
3.8 Inducción y capacitación organizacional.	68
3.9 Motivación laboral.	70
3.9.1 Teorías de motivación.	72
3.9.2 La Motivación en el Trabajo.	76
3.9.3 Clima Organizacional.	78
3.10 Evaluación del desempeño.	79
3.10.1 Métodos de evaluación con base en el pasado.	82

CAPITULO IV: “PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y MOTIVACIÓN LABORAL APLICADA”.

4.1 Análisis y descripción de puestos.	87
4.1.1 Multifuncional.	89
4.1.2 Supervisores.	89
4.1.3 Vendedores.	90
4.2. Reglamento interno.	91
4.2.1 Multifuncional.	92
4.2.2 Supervisores.	92
4.2.3 Vendedores.	93
4.3 Reclutamiento y selección.	94
4.3.1 Reclutamiento.	95
4.3.2 Selección.	99
4.4 Impartición de curso de inducción.	106
4.4.1 Técnicas rompe hielo.	106
4.4.2 Contenido Institucional.	107
4.4.3 Técnicas de cierre.	107
4.4.4 Impartición de Curso de Producto Axtel.	107
4.5 Motivación laboral aplicada.	108
4.5.1 Pizarrón de cumpleaños.	108
4.5.2. Pizarrón informativo.	109
4.5.3 Seguimiento de Pizarrón de Ventas.	109
4.5.4 Adelanto de comisiones.	110
4.6 Evaluación del desempeño.	110

4.6.1 Multifuncional.	111
4.6.2 Supervisores.	111
4.6.3 Vendedores.	112

CAPITULO V: PROCESO HIPOTETICO

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MOTIVACION LABORAL DAN COMO RESULTADO UNA EMPRESA EXITOSA”

5.1 Resultados cuantitativos sobre los procesos administrativos y la motivación laboral dan como resultado una empresa exitosa.	113
5.1.1 Evaluación del Desempeño de Vendedores.	114
5.1.2 Evaluación del Desempeño de Supervisor.	115
5.1.3 Evaluación del Desempeño del Multifuncional.	117
5.1.4 comparativo de ventas.	118
5.2 Conclusiones y Discusión sobre la Hipótesis en relación con los procesos administrativos y la motivación laboral que dan como resultado una empresa exitosa.	119

CAPITULO VI: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

6.1 Enfoque de la Investigación.	124
6.2 Tipo de estudio.	125
6.3 Diseño de la Investigación.	125

6.4 Diseño de instrumentos.	126
6.5 Población y muestra.	127
CONCLUSION.	128

ANEXOS

1. Competencias para el trabajo.
2. Tabla DOT para estandarización en la Descripción de Puestos.
3. Descripción IPV.
4. Descripción HTP.
5. Descripción Cleaver.
6. Análisis y descripción del Puesto Multifuncional.
7. Análisis y Descripción del Puesto Supervisor.
8. Análisis y Descripción del Puesto Vendedor.
9. Reglamento Interno Multifuncional.
10. Reglamento Interno Supervisor de ventas.
11. Reglamento Interno Vendedor.
12. Reporte de entrevista.
13. Reporte de Referencias laborales.
14. Reporte de Referencias Personales.
15. Ejercicio “El espantado”.
16. Ejercicio “El Peter Pan”.
17. Técnicas Rompe Hielo.

18. Técnicas de Cierre.
19. Tabla de comisiones.
20. Carpeta producto Axtel.
21. Pizarrón de cumpleaños.
22. Presentación "Ventas exitosas, ganancias Deliciosas".
23. Pizarrón Informativo
24. Formato Evaluación del Desempeño Multifunciona.l
25. Formato Evaluación del Desempeño Supervisor.
26. Formato Evaluación del Desempeño Vendedor.
27. Resultado Evaluación del Desempeño Vendedor.
28. Resultado Evaluación del Desempeño Supervisor.
29. Resultado Evaluación del Desempeño Multifuncional.
30. Comparativo de ventas.

RESUMEN.

La presente investigación, explica de manera detallada y concisa los procesos del Departamento de Capital Humano efectuados en relación con la Motivación laboral en la empresa de comercialización de Servicios Integrales de Telecomunicaciones denominada "UNETEL; Distribuidor Autorizado Axtel" ubicada en la ciudad de Cancún Quintana Roo; y que da como resultado un excelente desempeño del personal sujeto al análisis.

Las funciones desempeñadas en la investigación, inician desde su planteamiento, marco contextual, marco teórico, metodología aplicada, descripción y análisis de resultados. Los procesos descritos como formación de Organigrama, Análisis y Descripción de Puestos elaboración de reglamento interno, proceso de reclutamiento y selección, programas de inducción, y la Motivación laboral, dando como resultado la evaluación de un desempeño adecuado y por lo consiguiente una empresa exitosa y productiva.

Cada Capítulo ha sido elaborado de manera sistemática, en base a teorías y argumentaciones, y a la vez con el inevitable e indispensable toque creativo que caracteriza a la Profesión que hoy orgullosamente ejerzo.

Esta investigación, abarca el periodo comprendido en los meses de Septiembre de 2009 a Febrero de 2010 en UNETEL; Distribuidor Autorizado Axtel; mismo tiempo en el que pudo ser comprobadas las hipótesis esbozadas al inicio del presente documento, resolviendo el planteamiento del problema planteado.

INTRODUCCIÓN.

El departamento de Capital Humano dentro de una empresa, constituye siempre una pieza fundamental para el adecuado funcionamiento de la misma, ya que el recurso humano es la potencia, el motor que impulsa las ganancias, el crecimiento y la permanencia dentro de un mercado competitivo y por lo tanto sus procesos aplicados resultan determinantes para su funcionalidad; sin embargo, en base a lo que establece la Psicología Industrial, los procesos administrativos no pueden ser un hecho aislado y hermético, puesto que nos quedaríamos a la vieja Teoría Administrativa encabezada por Fayol, Taylor y demás teóricos, es por ello de la importancia de las aportaciones de la escuela del Comportamiento Humano.

Autores como: Stephen P. Robbins, (2000 y 2002), Ponce (2000), Chiavenato (2001, 2002), Harold Koontz (2002), , William B. Wether y Keith Davis(2003), Boyer (2003), Ponce (2004), Mendoza (2007), Libaert (2009); entre otros; han sido citados en el presente trabajo de investigación, con la finalidad de que sus teorías, conceptos y argumentos sean llevados a la práctica para contribuir a la funcionalidad de la empresa.

La Práctica de funciones específicas de este departamento como El análisis de Puestos, el Reclutamiento y Selección, la evaluación del desempeño y la Motivación Laboral constituyen la base teórica de este proyecto, que hacen posible no solo la presentación del mismo, sino también la formación de quien lo presenta.

Los principales obstáculos fueron enfrentados al comienzo de este reto, cuando el recurso humano existente tenía una dinámica laboral totalmente dispersa, cuando no había una estrategia específica de trabajo, sin reglamentos ni lineamientos de calidad, y por supuesto, la resistencia al cambio se hizo presente en todo momento, cambios ante los que la minoría fue adaptándose a las nuevas reglas mientras que el resto desertaron al poco tiempo; situación con la que se inicio un exhaustivo proceso de reclutamiento en el que, más que la captación de

nuevos candidatos se procuraba la adecuada selección tomando en consideración habilidades, experiencia y personalidad de los postulantes; en base a un análisis y descripción de puesto previamente elaborado.

La introducción de reglamentos internos, la delimitación de funciones, la supervisión constante permitieron la omisión de tiempos muertos, el incremento de productividad alcanzando metas específicas.

La evaluación del desempeño periódica de cada puesto fue fundamental para el crecimiento, para detectar las áreas de oportunidad de cada elemento lo que contribuía a su crecimiento personal, económico así como también al crecimiento de la productividad empresarial, la evaluación es, en otras palabras la corroboración de que los procesos administrativos en relación con la Motivación Laboral dan como resultado un adecuado desempeño.

La psicología es una ciencia que aunque por razones taxonómicas se divide en ciertas ramas (Clínica, Industrial, Educativa, Social) el desempeño de todas requieren de habilidades y capacidades por parte del profesionista tales como el análisis, creatividad, observación y hasta la intuición y específicamente la psicología Industrial requiere de un amplio dominio en el análisis tanto de la conducta existente del factor humano como de la conducta estimada y esperada; aunque los resultados dentro de la psicología son intangibles aunque visibles, dentro de cualquier empresa se expresan en números fríos y podría señalar que la satisfacción laboral, el adecuado proceso de reclutamiento, la capacitación y la Motivación laboral, constituyen el origen de números exitosos y productivos.

En el Capítulo I se presenta el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, las hipótesis, variables y objetivos tanto generales como específicos así como también la justificación que sustentan la existencia de esta investigación.

En el Capítulo II se ostenta el marco contextual donde se lleva a cabo la investigación, la naturaleza de la empresa, funciones, misión, visión, antecedentes históricos, plantilla existente, ubicación geográfica y cronológica.

El Capítulo III comprende todo el marco teórico que respalda a la presente investigación, todas aquellas fuentes y autores citados para hacer posible la aplicación de un proceso metodológico.

Lo que respecta al Capítulo IV contempla la descripción de los procesos aplicados en la organización de manera precisa y estructurada para su correcta y posterior validación.

En el Capítulo V se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación, mostrando los datos cuantitativos y cualitativos de las evaluaciones aplicadas y las conclusiones, discusiones, sugerencias y limitaciones.

En el capítulo VII se aborda la descripción de la metodología de la investigación, señalando el tipo de estudio, diseño, instrumentos utilizados, etc.

Finalmente, se concluye esta introducción argumentando que la investigación que en el presente documento se describe ha contribuido a la organización con el crecimiento en su productividad, una mayor calidad en sus procesos, mayor estabilidad laboral, mejora en el ambiente laboral y en su conjunto, constituye una alternativa eficaz que propone métodos y estrategias para el desarrollo de las funciones del departamento de Capital Humano, que en relación con la Motivación laboral da como resultado un adecuado desempeño del personal, de la misma forma, esta experiencia contribuye al crecimiento personal y profesional de quien lo elabora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

“ESTRUCTURA PRELIMINAR DE LA INVESTIGACION”.

Este Capítulo inicial, comprende el encuadre del problema de investigación, su justificación, la delimitación del tema, las hipótesis planteadas, las variables, los objetivos generales y específicos.

1.1 Delimitación del tema.

Los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano desde el punto de vista de la psicología Industrial en relación con la Motivación Laboral para el excelente desempeño del personal en una empresa exitosa de Comercialización de Servicios Integrales de Telecomunicaciones.

Para varios Autores como Stephen P. Robbins, (2000 y 2002), Ponce (2000), Chiavenato (2001, 2002), Harold Koontz (2002), , William B. Wether y Keith Davis(2003), Boyer (2003), Ponce (2004), Mendoza (2007), Libaert (2009), entre otros autores señalan que los procesos administrativos dentro el departamento de Capital Humano resultan imprecindibles para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa, aunque en diferente orden y dimensiones; todos los autores coinciden en que la Elaboracion de un detallado Analisis y Descripcion de puestos, la aplicaciòn de Reglamentos internos que regulen la conducta, los procesos efectivos de reclutamiento, una correcta selecciòn de personal, un efectivo proceso de Inducciòn y capacitaciòn conllevan a exitosos resultados, sin embargo, aunque ha sido contemplado por teòricos como Elton

Mayo, la motivación laboral o Efecto Hawthorne es comúnmente un proceso omitido por las empresas, sin tomar en consideración que es este Efecto en conjunto de los demás procesos administrativos los que llevan al éxito de cualquier empresa.

Para Mandy y Noe (2005); el análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Así como también señalan que el Análisis de puestos tiene especial utilidad en el desarrollo de otras funciones y áreas dentro de la empresa, las principales en las que tiene contribución este proceso son: En el Reclutamiento y Selección; ya que de no contar con el Análisis y Descripción de puestos, el reclutador realizaría su función al azar, puesto que no tendría pleno conocimiento de los aspectos requeridos. En la Evaluación del desempeño; puesto que de no contar con el análisis y descripción de puestos, no habría parámetro de evaluación. En Compensaciones; puesto que debe conocer el valor relativo que un puesto tiene para darle un valor monetario. Área de Higiene y Seguridad; puesto que en base a este se pueden establecer las normas de seguridad para los empleados. En las Relaciones laborales; ya que mediante este, se establecen las líneas de mando, jerarquías, etc, lo que facilitará la solución de conflictos que pudieran presentarse.

La descripción de puestos, para Mandy y Noe (2005); es un documento que señala las tareas, deberes y las responsabilidades del puesto previamente analizado. Dichas descripciones tienen por principal característica ser relevante y precisa.

Los elementos que se incluyen en una descripción de puesto son: Las Principales actividades desempeñadas, tiempo dedicado a cada actividad, normas de desempeño con que se deben lograr, Condiciones y posibles riesgos de trabajo, máquinas y equipo utilizados en el puesto.

Otro proceso, Según Grados (2003); es el Reclutamiento comprendido como una técnica para proveer de Recursos Humanos a la empresa. Para Mandy

y Noe (2005); El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna en números suficientes y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

Para Mandy y Noe (2005); La selección de personal es otro proceso cuyo propósito es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Los esfuerzos del proceso de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado solo unos cuantos solicitantes aptos.

Agüero (2010); indica que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, contribuyendo con la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

Para Koontz y Weihrich, (2002) propone el siguiente orden en el proceso de selección: Establecimiento del criterio de selección del puesto, Llenado de solicitud del aspirante, Entrevista preliminar para detectar a los candidatos prometedores, Evaluaciones, Entrevista formal con el jefe inmediato, Revisión de información del proceso hasta ahora realizado, De ser aplicable, solicitud de exàmen mèdico y Contrataciòn.

Villatoro, (2000a) se refiere a la capacitación como un sistema permanente y continuo de enseñanza en el que se aumentan los conocimientos y habilidades para todas las actividades que se presentan en un puesto, mismo que se inicia después de que el nuevo empleado ya fue inducido a la empresa.

Así mismo, éste autor señala que el aprendizaje es el resultado de la capacitación, mismo que divide en tres áreas: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Mauro Rodríguez, (citado por Villatoro, 2000a) dice que la capacitación en términos generales debe: Preparar al trabajador de nuevo ingreso, con el fin de proporcionarle la información con la que se planteará los objetivos, políticas y normas de la organización; Favorecer la adaptación del personal a los cambios que en la empresa se generen; Ofrecer cursos y seminarios cuando se diagnostiquen necesarios; Preparar a los interesados cuando hayan vacantes de nueva creación que cubrir o bien para la promoción interna.

La inducción, para Mandy y Noe (2005); es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo.

La inducción es en muchas ocasiones impartida por el Departamento de Capital Humano, en este se ofrece información detallada sobre la cultura corporativa, prestaciones, políticas, reglamentos internos y procedimientos. También bosqueja la estructura organizacional de la compañía. Una amplia inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de Recursos Humanos Según William B. Werther, (2003); La evaluación del desempeño otro proceso elaborado en el Departamento de Capital Humano, mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados busca tener una retroalimentación respecto a la manera en la que cumplen sus actividades. La evaluación en base al trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento evaluador puede identificar a los empleados que cumplen con lo estipulado y a los que no lo hacen. Las decisiones referentes a las promociones internas y compensaciones dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El Efecto Hawthorne, propuesto por Elton Mayo (Entre 1924 y 1932, citado por Treviño, 2000) argumentado que con sus experimentos manifestó su creencia en que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus

necesidades, los efectos serían beneficiosos tanto para el trabajador como para la empresa.

Este efecto aplicado constituye un ejemplo de La motivación laboral, misma que se refiere al impulso y al esfuerzo para lograr un deseo o meta dentro de un ámbito laboral. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

1.2 Formulación de la pregunta de la investigación.

¿Cuáles son los procesos administrativos más importantes desde el punto de vista de la psicología industrial que se deben contemplar en el departamento de Capital Humano que en relación con la Motivación Laboral dan como resultado un excelente desempeño de personal?

1.2.1 Hipótesis.

El desempeño del personal de la empresa UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, es excelente debido a la aplicación de un Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección e Inducción en relación con la Motivación Laboral por parte del Departamento de Capital Humano.

Esta es una *Hipótesis correlacional*, ya que intenta constatar la manera en que se vinculan tres fenómenos: Los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano, la Motivación laboral y el desempeño excelente del personal.

Fue elegida este tipo de Hipótesis ya que con esta investigación se pretende comprobar que cada uno de los fenómenos tienen relación directa y bidireccional uno con otro; es decir; los procesos administrativos del departamento

de Capital Humano serían inertes y/o eventos aislados si no existiera la Motivación laboral para que en su conjunto den como consecuencia un desempeño excelente del personal; y que por el contrario si no existieran los procesos administrativos adecuados y solo predominara la Motivación Laboral, el desempeño excelente, no existiría como consecuencia.

1.2.2 Variables.

V. D. 1 Motivación Laboral

V.D. 2 Procesos administrativos del Departamento de Capital Humano

V. I. Desempeño excelente del personal

1.3 Objetivos de la investigación.

En este apartado se expondrán los diversos objetivos que tiene la presente investigación, yendo de lo general a lo particular para conocer sus propósitos y alcances.

1.3.1 Objetivo general.

Conocer los procesos administrativos desde el punto de vista de la Psicología Industrial que en relación con la motivación laboral dan un desempeño excelente del personal en una empresa que comercializa Servicios Integrales de Telecomunicación.

1.3.2 Objetivos particulares.

- Delimitar la problemática a investigar en relación a los procesos administrativos y a la motivación laboral aplicada dentro de la empresa Unetel.
- Determinar el si la evaluación del desempeño del personal tiene relación con los procesos administrativos aplicados en el Departamento de Capital Humano y la Motivación laboral.

1.3.3 Objetivos específicos.

- Delimitar la problemática a investigar.
- Conocer la naturaleza de la empresa donde se realizará dicha investigación.
- Describir cada una de las fuentes teóricas utilizadas para dicha investigación.
- Aplicar sistemáticamente la teoría analizada en la empresa donde se realiza la presente investigación.
- Exponer, Analizar y Discutir cada uno de los resultados obtenidos ante la aplicación de la Metodología en la presente investigación.
- Describir la metodología utilizada en la presente investigación.

1.4 Justificación.

La presente investigación, surge como una necesidad interna de quien la escribe por intentar describir los procesos administrativos desde el punto de vista de la Psicología Industrial idóneos y su ejecución que en conjunto con la Motivación laboral den un Desempeño excelente en la empresa en donde es aplicado.

Las ciencias administrativas así como las que se refieren al comportamiento humano tal como la Psicología, no son ramas del saber excluyentes; sin embargo en muchas ocasiones en la praxis resultan así ya que pudiera parecer que tienen objetivos distintos, cuando en la realidad si se conjuntaran ambos saberes podrían dar como resultado cuantiosas ganancias, satisfacción laboral y por lo tanto la existencia de una empresa exitosa en todas sus facetas.

Una Organización eficaz, según Descals y Tomas (2005) es aquella que proporciona a sus miembros la satisfacción total de sus necesidades señalando entre estas los recursos financieros, necesidades de poder, prestigio, estatus entre otras; sin embargo, una organización no podría únicamente funcionar teniendo como objetivo la satisfacción de sus miembros ya que perdería su finalidad para la que fue creada; que en el caso de las empresas, están orientadas a obtener ganancias, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo y a su vez; el tener un alto nivel de productividad o beneficios económicos como único alcance produciría en sus miembros o empleados una sensación de insatisfacción y frustración laboral lo que llevaría a su vez a consecuencias como un alto índice de rotación, poco sentido de cohesión entre sus miembros y así mismo la productividad se vería gravemente afectada.

De la misma manera estos autores afirman que no puede concebirse una organización sin la existencia de procesos psicosociales internos, ya que estos en conjunto proporcionan una identidad organizacional, misma que a su vez da a los integrantes también una identidad a los individuos que la forman y que de manera individual contribuirán a la estabilidad y productividad de la empresa volviéndola exitosa.

El empleado de una organización y la organización como tal no pueden ser escindidos ni para su estudio ni para el calificativo de éxito; puesto que son elementos interdependientes, que uno sin el otro no pueden existir y que a su vez sin la correcta dirección de ambos no tendrían el alcance de sus objetivos; mismos que para su alcance deben dirigirse en la misma dirección; es decir, si el objetivo general de la organización es colocarse como una empresa exitosa en el mercado

donde se desarrolla, los miembros empleados de la misma su objetivo general deberá consistir en ser empleados exitosos, con alcances y metas establecidas. Dicho en otras palabras, no podemos dividir aquello que pertenece a un mismo universo, es por ello de mi interés por unir dos elementos que en muchas ocasiones se encuentran fragmentados.

La realización de esta investigación permitirá conocer los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano que en conjunto con la Motivación Laboral den como resultado un desempeño excelente en el personal de UNETEL; Distribuidor Autorizado Axtel; ya que anterior a la existencia de este departamento, la empresa en donde se sitúa la presente investigación se dirigía sin base sólida alguna, lo que a su vez provocaba disfuncionalidad en su personal y por lo tanto en la productividad alcanzada.

Los antecedentes relacionados con este problema indican que esta baja productividad derivan de una nulidad en procedimientos y lineamientos estandarizados y que únicamente, de manera aislada los miembros empleados de la empresa eran motivados por el Gerente de la Empresa; por lo cual se espera que los resultados obtenidos en esta investigación contribuyan a resolver un problema que afecta tanto el desarrollo excelente del personal como en la productividad general de la empresa, mismos aspectos que son de suma importancia para los cimientos de una empresa exitosa.

CAPÍTULO II

MARCO CONTEXTUAL.

ANTECEDENTES INSTITUCIONALES DE LA INVESTIGACIÓN: NATURALEZA DE LA EMPRESA

El presente capítulo hace referencia a la descripción de la empresa en donde se realiza la investigación; tanto en sus antecedentes históricos como en sus funciones, actividad comercial, misión, visión, posiciones y estructura organizacional.

2.1 Descripción de la institución donde se realiza la investigación.

La empresa en la que se ejecuta la investigación descrita en el presente documento se sitúa en el periodo comprendido de Septiembre de 2009 a Febrero de 2010 en la ciudad de Cancún, Quintana Roo en la empresa “UNETEL; Distribuidor Autorizado Axtel”; cuya actividad principal es la comercialización de líneas telefónicas e internet.

En el presente apartado, se describe detalladamente la misión, visión, funciones de la empresa así como de cada uno de los puestos que conforman la organización y su estructura.

AXTEL es la segunda compañía más grande de servicios integrados de telefonía fija en México y uno de los principales operadores de redes privadas virtuales en el país.

AXTEL presta servicios integrales de telecomunicaciones a todos los sectores, desde el residencial y de pequeñas y medianas empresas hasta el de grandes corporativos, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

AXTEL aporta a México infraestructura básica de telecomunicaciones formada por una red de clase mundial que integra distintas tecnologías de acceso, como enlaces punto a punto, punto a multipunto y fibra óptica para ofrecer una amplia cartera de servicios diseñados de acuerdo a las necesidades de sus clientes, a su tamaño y giro de negocios.

Los servicios de AXTEL incluyen telefonía inalámbrica fija, larga distancia nacional e internacional, así como soluciones avanzadas para la transmisión de voz y datos, web hosting, seguridad de la información, redes privadas virtuales (VPN por sus siglas en inglés) y una completa gama de servicios de internet, entre otros. Sus soluciones de valor agregado sobre tecnología IP hacen posible la convergencia de servicios, como voz, datos e imágenes.

Utilizando la más moderna tecnología inalámbrica fija, la cual proporciona los siguientes beneficios: Rapidez en la instalación, Seguridad en las llamadas y transmisión de datos, Fácil instalación y mantenimiento, Funcionamiento eficiente en climas diversos y Flexibilidad.

Ofrece al mercado residencial y de micro y pequeños negocios Servicios de Telecomunicaciones: Paquetes con llamadas locales, a celular, LD, nacional e internacional e Internet de Banda Ancha incluidos, Líneas Telefónicas Locales + Internet Banda Ancha, Servicio de Larga Distancia Nacional e Internacional, Módulos adicionales de llamadas o minutos que cubren sus necesidades, Soluciones AXTEL (Servicios de Valor Agregado), Equipo Telefónico, Servicios de Operadora.

2.2 Distribuidor Master autorizado dentro de Axtel.

El Distribuidor Master Autorizado dentro de Axtel es la persona moral que posee una plantilla mínima de 10 vendedores y que cuenta con el amplio conocimiento de las políticas, producto y procedimientos de Axtel, respetando

cada uno de los lineamientos que este señala, cuya función principal es la promoción y venta de las líneas de voz y datos con tecnología Axtel, labores por las que Axtel corporativo proporciona una remuneración por cada línea instalada.

Dicha Distribución tiene por entera obligación acatar cada una de las políticas de venta que Axtel determine, así como también responsabilidad total sobre el personal que por su parte administre.

2.3 Unetel como distribuidor autorizado Axtel.

UNETEL, es el nombre comercial que tiene el Distribuidor Master autorizado quien comercializa las líneas telefónicas dentro de la Ciudad de Cancún Quintana Roo; Municipio de Benito Juárez; la distribución se da tanto en sectores Residenciales como en PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).

Sus oficinas están ubicadas en Ave. Bonampak Lt 2 Mz 4, Plaza de Toros Local 8, P.A. Cp 77500 dentro del Municipio de Benito Juárez, Cancún Quintana Roo.

Como se observa en la Figura 1, la plantilla total consta de 25 personas, misma que se divide de la siguiente manera y que se presenta, para su mayor visualización (Ver **Figura 1**).

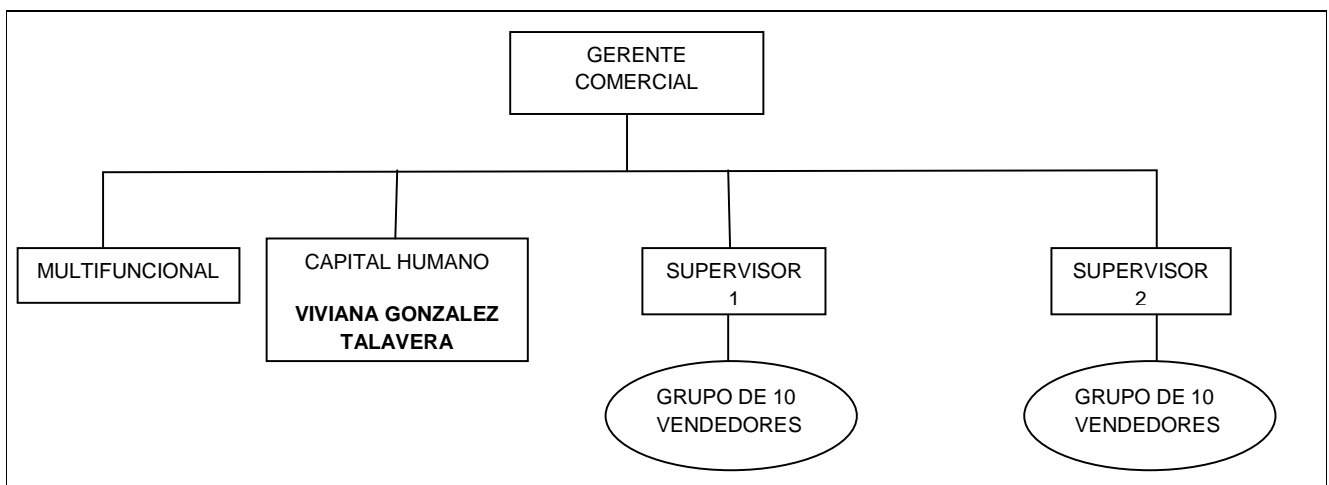


Fig. 1 Organigrama de la empresa UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel

El Gerente Comercial (1 Posición), es el vínculo directo entre Axtel Corporativo y Unetel: Distribuidor Autorizado Axtel, quien aporta el recurso material para el sustento y funcionamiento de la empresa.

Multifuncional (1 Posición), es el puesto que lleva a cabo el proceso administrativo de la producción, llevando un riguroso control de las líneas instaladas, las cancelaciones y validación de solicitudes.

Capital Humano (1 Posición), es el puesto encargado de llevar el control de expedientes actualización de contratos laborales de cada uno de los empleados, el proceso de reclutamiento y selección de personal, la evaluación periódica del desempeño, capacitación y motivación de nuevos vendedores, manejo y actualización del pizarrón de ventas, supervisión de imagen (control de uniformes, material de trabajo). Desde ésta posición es redactado el presente reporte laboral.

Supervisores de ventas (2 Posiciones), es el puesto que direcciona a la fuerza de ventas, quien se encarga de marcar una estrategia y zona específica a seguir por el equipo de trabajo.

Vendedores (20 Posiciones), quienes en base a la dirección de los supervisores comercializan las líneas telefónicas en sectores Residenciales y de Negocios, dando constante seguimiento a sus ventas.

2.4 Misión Unetel.

Ser líderes en la comercialización de líneas telefónicas, proporcionando la mejor calidad de servicio a sus clientes.

2.5 Visión Unetel.

Ser el Distribuidor Master Autorizado Axtel, más productivo de toda la República, con el mayor número de líneas instaladas, así como el mejor servicio de calidad y rapidez a los clientes contratantes y potenciales.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO.

“PREAMBULO PARA LA COMPRESION PLENA DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION LABORAL”.

Este apartado, está designado a toda la fundamentación teórica que respalda la presente investigación, en cada Tema y Subtema la información planteada está debidamente referenciada y es de vital importancia para el entendimiento de las funciones descritas en la Metodología así como también para la comprensión del análisis y descripción de resultados.

3.1 Las organizaciones.

En 1975, autores como Lawler y Hackman (citados por Descals y Tomas, 2005); señalan que las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales con múltiples aspectos y son estudiadas desde muchas perspectivas. Una de esta disciplina es la Psicología de las Organizaciones. El concepto de Organización es término cambiante, ya que las formas de conceptualizarlo debe adecuarse al contexto sociocultural de cada una.

Ponce, (2002) indica que las organizaciones básicamente se dividen en dos tipos: Formales e Informales, entendiendo a las primeras como una estructura planeada que establece relaciones entre sus componentes y que llevan como finalidad el logro de un objetivo específico. Y las segundas comprenden aquellos aspectos del sistema que sin ser planeados surgen de manera espontánea, y estas abarcan las actividades e interacciones entre los participantes.

De la misma manera, este mismo autor propone una clasificación de las organizaciones por sus fines: a) Políticas.- Dirigidas al logro de un bien común. b) Económicas.- Referidas a la producción de un bien o servicio, y estas a su vez pueden ser: Primarias (agricultura o ganadería, cuya producción proviene de la fuerza de la naturaleza); Secundarias (Cuya fuerza productiva proviene de la acción e ingenio del hombre); Terciarias (Aquellas en las que se produce un servicio). c) Educativas y Culturales.- Aquellas cuyo fin es investigar y transmitir un conocimiento. d) Religiosas.- Satisfacer y dirigir las aspiraciones que el hombre tiene ante algo trascendente. e) Sociales.- Aquellas que existen para la satisfacción del anhelo natural del hombre por socializar.

Lawler, Porter y Hackman (1975, citados por Descals y Tomas, 2005); identificaron ciertas características de las organizaciones: Compuestas por individuos y grupos; Persiguen fines específicos, aunque no estáticos; Para conseguir dichos fines, lo hacen a través de funciones diferenciadas; Dirigidas y coordinadas racionalmente; Poseen cierta permanencia temporal.

Smith (1995, citado por Descals y Tomas, 2005) ha sugerido que un rasgo característico de las organizaciones es la conciencia de sus miembros; así mismo señala que el contexto organizacional y la identidad social puede mantenerse predominante sobre la identidad personal ya que los miembros de una organización tienden a describirse y comportarse en función al grupo al que pertenecen en función a sus características individuales.

Cada organización manifiesta una cultura diferente y los límites de las organizaciones actuales resultan difusos (Rodríguez, 1992; Alcover y Gil 2003 citados por Descals y Tomas, 2005).

Las organizaciones Postmodernas, para estos mismos autores, tienen características especiales: Estructuras descentralizadas, Comunicación electrónica, División del trabajo informal. Flexibilidad, El sujeto actúa respecto a la prestación de servicios de manera automatizada.

Para Hasslam y Statt (1994, citado por Descals y Tomas, 2005) contempla tres rasgos formales de las organizaciones: Grupos con identidad social, que son psicológicamente significativos para los integrantes, La conducta está regulada de una manera peculiar, Orientada hacia un resultado particular.

Por su parte, Chiavenato (2002) esclarece un concepto de Organización, definiéndolo como agrupaciones humanas construidas intencionalmente y que se reconstruyen para un fin específico, descubriendo medios para hacerlo a menor costo y esfuerzo. Las organizaciones son entidades modificables, es un organismo vivo sujeto a cambios que se nutre de sus propias experiencias.

Las organizaciones para este autor, se clasifican en dos grupos:

- A) *Organizaciones con fines de lucro.*- empresas que otorgan un bien o servicio, con un objetivo esencial de alcanzar el auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización.
- B) *Organizaciones sin fines de lucro.*- aquellas que tienen fines sociales, religiosos o morales, que no tienen como finalidad obtener un lucro.

En la medida en la que una organización sea con fines de lucro o no, tiene éxito, es decir, consigue alcanzar su objetivo, estos tienden a ampliarse y por lo tanto a crecer, mismo crecimiento que permite aumentar el número de integrantes de la organización cuya actividad cooperativa permite el alcance de los nuevos objetivos.

Morgan (1986, citado por Descals y Tomas, 2005); señalan ciertas metáforas para explicar las organizaciones, dependiente del contexto y cultura las organizaciones son vistas actualmente de una u otra manera:

Las Organizaciones como máquina:

Diseñadas para que los seres humanos se adapten a sus necesidades. Esta perspectiva es fundada por Frederick Wilson Taylor, quien se basó en tres principios fundamentales: 1) Utilización de estudios de tiempos y movimientos,

para encontrar el mejor método para realizar un trabajo. 2) Proporcionar al trabajador un incentivo por la realización de su trabajo según el mejor tiempo y método utilizado. 3) Utilizar expertos para planificar y analizar el trabajo, dejando las tareas a los trabajadores.

Esta concepción aplicada por Taylor, permite conceptualizar a los trabajadores de la organización en dos rubros: a) Cerebro, quienes planifican y diseñan los procesos y b) Manos, quien ejecutan las funciones, la fuerza de realización que impulsa a la maquina.

Esta concepción de Taylor, fue criticada pues lleva a los trabajadores a través de la especialización a hacer tareas sencillas y mecánicas, de manera que en muchas ocasiones se dio la sustitución de expertos artesanos por trabajadores con habilidades.

Sin embargo, Taylor, citado por Treviño (2000), fue considerado el padre de la Administración científica, quien después del análisis crítico que realizó de las empresas en operación concluyó que: a) No existía un concepto claro de responsabilidades de la dirección ni del empleado, b) no existía estándar del trabajo eficaz. c) La administración aplicaba un sistema militarizado. d) Las decisiones administrativas se basaban en intuiciones. e) Los trabajadores ocupaban puestos en los que tenían poca o ninguna habilidad para desempeñarlos.

Dentro de esta misma concepción, de las organizaciones como Máquinas destacan las aportaciones de Henry Fayol (1916, citado por Treviño, 2000) quien identificó cuatro funciones administrativas: Planear.- Predecir el futuro y trazar un programa de acción; Organizar.- Constituir el organismo material y social de la empresa; Dirigir.- Conducir las actividades requeridas; Controlar.- Verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas.

Así mismo, Treviño (2000) cita los principios generales de la administración según Fayol: Unidad de mando (El empleado debe recibir órdenes solo de un superior); Cadena de mando (Línea de autoridad que va desde la cúspide hasta el

subordinado); Autoridad (Derecho de dar órdenes y poder de exigir obediencia); Unidad de Dirección (Es la condición esencial de la unidad de acción, coordinación de fuerzas y enfoque del esfuerzo); Remuneración (Se refiere al precio de los servicios prestados por parte de los empleados); División del Trabajo (Deben especializarse las funciones para llegar a los objetivos); Centralización de la Autoridad (Deber haber una figura máxima de autoridad); Disciplina (Obediencia, aplicación, ajustamiento a las normas); Subordinar los intereses individuales al interés general (El interés de un empleado o de un grupo de empleados no puede prevalecer sobre el de la empresa); Orden (es poner un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar); Equidad (Es la combinación entre la benevolencia y la justicia) y Estabilidad del Personal (Es al mismo tiempo causa y efecto del funcionamiento defectuoso de una organización).

Las organizaciones como Organismo:

Concebido como un organismo vivo y adaptable tal como nuestros cuerpos. Nacen, crecen se desarrollan, declinan y mueren.

Las Organizaciones como un cerebro:

Racional, autocrítico, capaz de resolver sus propias necesidades, innovador. Puede aprender y auto organizarse para resolver sus propias contingencias. Formando procesos especializados y generalizados, capaces de reorganizar estructuras internas.

Las Organizaciones como sistema político:

Vistas como un medio de dominación y explotación donde la voluntad de los altos mandos es impuesta para conseguir ciertos fines. Diseñada para controlar conductas.

La Organización como prisión psicológica:

Conjunto de mitos, temores, pensamientos, creencias que ejercen los creadores de una organización y que atrapan a sus miembros enlazados aspectos ideológicos y psicodinámicos.

Para Guevara (2002); las organizaciones, desarrollan una cultura propia compuesta por valores, creencias, normas y sanciones, mismas que están vigentes de acuerdo a lo que los miembros de la misma determinen a través del proceso de socialización.

La Organización como flujo de cambio:

Visto como un sistema regenerativo que se desarrolla, crece y se regenera según las necesidades cambiantes de su contexto.

3.2 La psicología de las organizaciones.

Para Descals y Tomas (2005); los autores más representativos son Cattell (1980 – 1944) y H. Múnsterberg (1863-1916). Cattell deseaba determinar el nivel de ejecución del ser humano en diversas situaciones y por ello su psicología de las capacidades y diferenciaciones humanas.

H. Múnsterberg (1863-1916) fundador de la psicología industrial estudio las diferencias individuales en el análisis de la conducta en las organizaciones. Y Hacia énfasis en como la psicología puede contribuir a la mejora en la selección en base a los requerimientos de cada puesto buscando los componentes psicológicos requeridos de cada uno asociados con el buen rendimiento, surge con él la aplicación de test y el desarrollo de tareas en miniatura (simulación de las funciones a realizar) con la finalidad de medir la habilidad de las personas para realizar dichas tareas.

Myers y Cathcart en 1928, introdujeron una concepción psicológica de la fatiga y su diferenciación con la Monotonía.

La psicología de la organización se consolida cuando se crea la necesidad de atender las diferencias individuales (habilidades, aptitudes, personalidad, valores, actitudes, aspectos biológicos, etc)

McClelland y su Teoría de la Motivación, fue uno de los principales propulsores de la Psicología Organizacional, señalando las diferencias individuales no cognitivas a la hora de explicar la motivación, tales como características de personalidad o tendencias disposicionales. McClelland, señala que las personas tienen tres necesidades y que en cada individuo resalta una de ellas respecto a su conducta laboral:

a) *Necesidad de Logro.*- Personas que buscan alcanzar metas con niveles propios y autoexigentes. Luchan por el éxito. Establecen metas, objetivos moderados y realistas de manera individual independientes a las metas de la organización. Buscan y ofrecen una retroalimentación inmediata.

b) *Necesidad de Afiliación.*- Busca agradar a los demás, mantienen relaciones interpersonales estrechas y buscan situaciones cooperativas más que competitivas.

c) *Necesidad de Poder.*- Buscan la influencia sobre otros, el estatus y prestigio son incluso más importantes para ellos que el dominio y realización efectiva de sus tareas.

Como parte fundamental de esta concepción humanista de las organizaciones está Elton Mayo (1933, citado por Treviño, 2000) y sus estudios en la General Electric Company de Estados Unidos, localizada en Hawthorne, Chicago encabezan el movimiento humanista dentro de la Administración y sus descubrimientos modificaron la forma de entender la empresa y el trabajo de las personas. Con base en los resultados de los experimentos surgió el movimiento que se conoce como: "Relaciones Humanas".

En 1983, Peiro (citado por Descals y Tomas, 2005); La psicología industrial aumento el valor del factor humano variando el modelo mecánico del

comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviera en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidades motivacionales y demás aspectos del ser humano.

3.2.1 Historia de la psicología Industrial.

Para Mendoza, (2007) resulta difícil ponerle fecha a la cual pueda denominarse con propiedad psicología industrial. La que razonablemente puede asignarse es la de 1913, cuando se publicó "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Munsterberg. La eficiencia, según se definía en el texto, implica los conceptos hasta cierto punto encontrados de rendimiento y productividad como una función de la contribución o esfuerzo.

En América se inclinaron por los problemas de la selección y colocación del personal, aplicándose la mayor parte de la labor psicológica dentro del ejército durante la Primera Guerra Mundial. El uso de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de los militares, contribuyó a que grandes sectores de la población se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas.

Posterior de terminar la Primera Guerra Mundial, se fundó la Psychological Corporation cuyo objetivo era desarrollar y distribuir pruebas psicológicas, así como de proporcionar servicios consultoría a organizaciones industriales y demás.

Un punto de partida digno de tomarse en cuenta sobre la importancia que los norteamericanos concedían en un principio a la selección y colocación del personal se cita por Mendoza, (2007) en 1924, cuando se realizaron los estudios de Hawthorne. Dichos estudios tenían por objeto determinar la relación entre las condiciones de trabajo (como la iluminación y la temperatura) y la eficiencia del trabajador manifestada por la incidencia de fatiga y monotonía. A pesar de ser único en éste país, dicho interés sobre condiciones de trabajo ya lo había

estudiado en Gran Bretaña, durante la Primera Guerra Mundial, la organización de la Industrial Fatigue Research Board.

Los estudios de Elton Mayo, (1924 citado por Treviño, 2000); inician cuando la General Electric Company de Estados Unidos, localizada en Hawthorne, Chicago, decidió realizar estudios durante un año con el propósito de conocer la relación entre la productividad de los empleados y las condiciones ambientales de trabajo de manera particular, la relación entre la productividad e iluminación. Estos estudios fueron encargados a Elton Mayo, quien los comenzó tratando de averiguar la relación entre las dos variables de acuerdo al plan original; el experimento fue un rotundo fracaso, pero un total acierto por los descubrimientos en relación con la psicología individual y de grupo en el trabajo, quien tras de un proceso de prueba y error logra concluir que los trabajadores de ambos grupos examinados aumentaron su productividad porque se sintieron tomados en cuenta.

Las principales aportaciones de Elton Mayo a la administración son las siguientes: 1) La empresa es una entidad social, 2) El interés de las personas en su trabajo no se limita a un vínculo económico sino a las relaciones sociales. 3) Señala a los factores sociales y económicos como los más importantes para la productividad del trabajo. 4) El grupo de trabajo informal es una unidad de vital importancia por que influye en las actitudes hacia el trabajo y, por lo tanto, en la productividad.

Dichos estudios fueron los responsables en forma singular, de la introducción de la psicología industrial a algunos problemas concernientes a las actitudes, la comunicación, la dirección y la estructura de las organizaciones. Dichas cuestiones, así como los asuntos que atañen al personal son de vital importancia para la psicología industrial contemporánea. La gran necesidad de los militares durante la Segunda Guerra Mundial de un asesoramiento más avanzado para el personal y los procedimientos para su preparación, dieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial, tal como se conoce actualmente. Se lograron

enormes adelantos metodológicos en dichas áreas, incluso, refinamientos de los procedimientos para la clasificación y valoración del desempeño del personal. Además, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ocurridos durante la guerra y después, desembocaron en la formulación de una nueva área de especialización dentro de la psicología industrial: la psicología de los sistemas hombre-máquina. Dicha área se dedica al diseño de los equipos, de acuerdo con las capacidades y limitaciones de los operarios humanos potenciales.

3.2.2. El objeto de estudio de la psicología de las organizaciones.

Como se analizó en el capítulo anterior la concepción mecanicista de las organizaciones es inadecuada ya que estas son un sistema social y está hecha de componentes flexibles y una estructura interna informal.

Para Munduate, 1997, (citado por Descals y Tomas, 2005); la conducta de la organización es el resultado de la interacción de las personas que la integran, las maniobras políticas, la formación de coaliciones, son resultado del comportamiento de los individuos, así como de la bidireccionalidad constructiva. Por lo tanto el Objeto de Estudio de la psicología de las organizaciones es lo Psicosocial de las Organizaciones, lo que articula y la parte estructural – organizacional con lo individual. Ya que por medio de la interacción social los miembros de la organización crean un Producto Colectivo que se resumen en el clima, cultura, objetivos, significados compartidos y expectativas.

Dicho de otra manera, la psicología de las organizaciones estudia el comportamiento desde una perspectiva psicosocial además de los fenómenos psicosociales son afectados por la organización y afectan a la misma.

Teniendo, la Psicología Organizacional, como uno de los principales objetivos la calidad en las “relaciones con los empleados”; Valencia (2000); comenta como definición de “Relaciones con los empleados” la siguiente: “Es un

término que incluye todos los aspectos de las relaciones de una organización con su personal, tanto individual como colectivamente” (Valencia, 2000 p. 17).

3.2.3 Una organización eficaz.

Para Descals y Tomas (2005); la psicología de las organizaciones tiene como principal objetivo propiciar la eficacia de las organizaciones, en este sentido los empleados de una organización también evalúan a la organización por su eficacia basándose en los siguientes rubros según lo que les proporcionan a estos y a sus satisfacciones: Dinero y recursos financieros; Poder, autoridad y control; Estatus, prestigio y autoestima; Seguridad y apoyo; Orden y estabilidad; Significado, relevancia y objetivos definidos.

Desde la perspectiva de los empleados, el grado en el cual una organización pueda proporcionar satisfacción a sus necesidades será el principal criterio para juzgar su eficacia.

Autores como Bartram (2002, citados por Descals y Tomas 2005); define ciertos criterios de eficacia dentro de cuatro categorías: a) Económicos Las organizaciones que no son efectivas no sobreviven. b) Tecnológicos.- La eficacia requiere tecnología para la comunicación interna. c) Comerciales.- La naturaleza del ambiente comercial dentro de cada organización es crítico y opera para su éxito. d) Sociales.- Su éxito o fracaso afectan al entorno social.

Para Descals y Tomas (2005); la psicología de las organizaciones tiene como principal objetivo propiciar la eficacia de las organizaciones, en este sentido los empleados de una organización también evalúan a la organización por su eficacia basándose en los siguientes rubros según lo que les proporcionan a estos y a sus satisfacciones: Dinero y recursos financieros; Poder, autoridad y control; Estatus, prestigio y autoestima; Seguridad y apoyo; Orden y estabilidad; Significado, relevancia y objetivos definidos.

Desde la perspectiva de los empleados, el grado en el cual una organización pueda proporcionar satisfacción a sus necesidades será el principal criterio para juzgar su eficacia.

Sexton, (2002) señala que en todas las organizaciones sanas hay un proceso interminable de metas modificables, especificando que:

- a) Los objetivos de toda organización debe estar en completa armonía de todas las personas que en ella sirvan.
- b) Las tareas y metas de cada integrante de la organización debes establecerse de tal manera de promover la auto motivación de cada uno de sus miembros.
- c) Los métodos y procedimientos utilizados deben desarrollarse de tal manera que en consecuencia sus miembros se sientan eficazmente motivados a utilizarlos en su máxima potencialidad.
- d) Cada integrante de la organización debe sentirse convencido de que el sistema de remuneración es equitativo con su esfuerzo y contribución.

3.2.4 Las Empresas como Organizaciones.

Chiavenato, (2002) dentro de su clasificación de las organizaciones, señala que las empresas son una organización con fines de lucro misma que tiene el propósito de reunir e integrar recursos humanos y no humanos para alcanzar como objetivo su auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes y servicios, siendo el lucro la remuneración de la empresa en sí, constituyendo el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidarla. Las características de la empresa expuesta por este autor son:

- 1.- Las empresas están orientadas a obtener ganancias, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.

2.- Las empresas asumen riesgos, mismos que implican tiempo, recursos, dinero y esfuerzo. Ya que estas no trabajan en condiciones de certeza, el riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias y emplean sus conocimientos para pronosticar la posibilidad de que ocurran, sin embargo, aun con la predicción puede no tenerse el resultado esperado.

3.- Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios, mismas que no solo deben mostrar vitalidad económica, sino también aceptar la responsabilidad con los consumidores, empleados, accionistas y demás involucrados.

4.- Las empresas se evalúan en términos contables, es decir en base a sus ganancias económicas.

5.- Las empresas constituyen propiedad privada que debe ser controlada y administrada por sus propietarios.

3.3. Procesos psicosociales en la organización.

Para Descals y Tomas (2005); afirman que no puede concebirse una organización sin la existencia de procesos psicosociales internos, ya que estos en conjunto proporcionan una identidad organizacional, misma que a su vez da a los integrantes también una identidad a los individuos que la forman. Estos autores, mencionan algunos procesos psicosociales que se viven en una organización:

Socialización.- Proceso en el que las personas aprenden los valores, habilidades, expectativas y conductas necesarias para adquirir cierto rol dentro de la organización, es la forma de “ponerse al tanto” (Scheine, 1980; citado por Descals y Tomas, 2005. P. 75) En este proceso el empleado se esfuerza en modificar su ambiente y contribuir al rol que se le asigna, contribuyendo con sus expectativas, valores, actitudes, preferencias, habilidades etc. (Palaci y Peiro 1995, citados por Descals y Tomas, 2005). Dentro del proceso de la Socialización existe otro llamado RESOCIALIZACION.- Este ocurre siempre que un individuo

cambia sus roles, con la transición de no ser a ser miembro de la organización y puede darse en tres situaciones: a) Nueva integración de un individuo a una empresa; b) Cambio de puesto; c) A partir de la Reestructura de la organización.

Para que pueda efectuarse cualquiera de estos dos procesos, es importante la capacidad de adaptación de las personas y de las organizaciones.

Para Fisher (1986, citado por Descals y Tomas, 2005), el proceso de Socialización y Resocialización requiere tres etapas fundamentales:

- a. *Socialización Anticipatoria*.- Grado en el cual una persona ha adquirido antes de su ingreso los valores, conductas y actitudes relevantes para su comportamiento en la organización. En este proceso se requiere que el nuevo empleado tenga una concepción realista de su puesto y de la organización. Esta etapa concluye con la existencia del Contrato psicológico.
- b. *Encuentro*.- Consiste en la confrontación del individuo con el nuevo puesto y la organización en su máxima realidad; en la que el individuo se enfrenta a las exigencias y demandas del puesto y la organización. Este proceso tiene una duración de tres a cuatro meses y se considerada crucial para la socialización efectiva.
- c. *Adquisición y cambio*.- Aceptación plena del nuevo empleado como miembro de la organización, quien debe aprender a manejar conflictos internos y externos de la organización. Ajustándose al clima y cultura de la organización y del grupo de trabajo.

Aprendizaje.- Fisher (1986 citado por Descals y Tomas, 2005); definió que existen cinco tipos de aprendizaje dentro de la organización: El aprendizaje inicial en el que los nuevos integrantes identifican qué deben aprender y de quién; Aprendizaje de la organización; Aprendizaje sobre el funcionamiento del trabajo en grupo; Aprendizaje sobre el puesto y Aprendizaje y crecimiento personal.

Contrato Psicológico.- Una relación en un empleo no se agota en los términos especificados por un contrato laboral de tipo escrito, sino que influye una variedad

de percepciones, expectativas y creencias que ambas partes sostienen con relación a las condiciones establecidas a este empleo.

Rousseau y Alcover (1989 y 2002 citado por Descals y Tomas, 2005); ha definido el Contrato psicológico como un conjunto de creencias individuales en los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre una persona y otra parte. Esta Creencia individual se basa en la percepción de que se ha hecho una promesa y se ha ofrecido algo a cambio de ella, lo que une a ambas partes en una serie de obligaciones recíprocas.

Los elementos del contrato psicológico son los siguientes: 1. Implicaciones emocionales unidas a los intercambios económicos claramente definidas. 2. Relaciones que conciernen a la persona en su totalidad. 3. Tiempos indefinidos en la relación. 4. Términos escritos y no escritos. 5. Condición dinámica y flexible, que hacen al contrato sujeto a cambios.

Otros autores como Bunderson (2001, citado por Descals y Tomas 2005); supone la existencia de una Dimensión Ideológica en un contrato Psicológico, mismo que se presenta cuando las expectativas del empleado no se basan solo en sus derechos personales sino en la creencia de que contribuyendo a la organización está contribuyendo también a una causa valiosa.

La ruptura del contrato psicológico, es percibida por una de las partes, a partir de un incumplimiento, aun cuando no se haya producido, ya que este es meramente sujeto a la percepción individual de ambas partes.

Para Rousseau (1995) y Alcover (2002) (citados por Descals y Tomas, 2005); esta rupturas puede deberse a tres causas: a un malentendido entre ambas partes que hacen diferentes interpretaciones de los términos de su relación, a la injerencia de causas externas que impiden a una de las partes cumplir con sus compromisos establecidos y por último a un incumplimiento deliberado.

La ruptura del contrato psicológico, tiene consecuencias desastrosas para la organización, ya que se pierde la confianza entre los miembros de la misma y en el mejor de los casos se produce un aumento en el índice de rotación y en el peor de los casos la permanencia de miembros insatisfechos que afectan la estabilidad de la organización y su rendimiento.

Confianza Organizacional.- Descals y Tomas (2005); citan algunos autores para explicar este proceso psicosocial:

Lewicki y Bunker (1996) conceptualizan la confianza como una creencia fundada en la propia personalidad y que se origina en las primeras experiencias de socialización. Rousseau (1998) señala las condiciones necesarias en el proceso de Confianza Organizacional: *El riesgo, probabilidad de tener una pérdida o una ganancia a partir de la conducta del otro. *Interdependencia, Es la conciencia de que los intereses no pueden alcanzarse sin la otra parte. Kramer (1993) señala que uno de los tipos de confianza es aquella basada en la identidad; en este nivel la confianza existe porque las partes entienden y aprecian lo que el otro quiere. Con el sentido de pertenencia al grupo se desarrolla en la medida en la que los miembros se identifican con los objetivos de la empresa.

Fukuyama (1995, citados por Descals y Tomas, 2005); indican los beneficios que la confianza aporta a las organizaciones: Reducir los costos, incrementar la sociabilidad entre los miembros y facilitar formas de colaboración con las autoridades de la organización para el cumplimiento de las metas.

Sexton, (2002) señala que las implicaciones NO materiales en un contrato laboral resultan las más intrigantes en el análisis de una organización, y afirman que estas condiciones se consideran en el definido llamado “contrato psicológico de trabajo” el cual es “firmado” mentalmente por parte del nuevo empleado quien además de lo que espera por parte del contratante también promete desplegar una cantidad considerable de trabajo diario como compensación por: El salario y seguridad de un empleo; El hecho de no ser molestado y el Sostener relaciones amistosas superficiales con el resto del equipo de trabajo.

Sin embargo, para este autor, el contrato psicológico frena los impulsos hacia el crecimiento, la posesión de sentimiento interno del propio valor y de desarrollo, ya que el empleado asume “conformemente” que al tener un salario y seguridad de un empleo, el hecho de no ser hostigado y de sostener relaciones amistosas dentro de su entorno laboral frena la realización de sus potenciales limitándose únicamente a lo que la empresa le exige, así como también deteniendo el desarrollo de la personalidad del trabajador.

Comunicación Organizacional.- Para Robbins (2002); la comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a otros transmitiendo ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. El objetivo es que el receptor entienda el mensaje pretendido. Para que la comunicación sea posible se necesita de un emisor y un receptor.

Si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones, la comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración. En las empresas la comunicación más efectiva es la que es vista como un proceso bidireccional, la cual tiene los siguientes pasos: Desarrollo de una idea por parte del emisor, quien la cual trata de transmitir. Posteriormente la Codificación, es decir la conversión de la idea en palabras, graficas u otros símbolos universales adecuados para su transmisión. Prosiguiendo con la transmisión a través de un canal elegido por el emisor. Después la Recepción, la iniciativa se transfiere al receptor que se sintoniza para recibir el mensaje. Si el receptor no tiene disponibilidad, el mensaje se pierde. Siguiendo con la Decodificación de tal manera que el mensaje puede ser entendido. El emisor desea que el receptor entienda exactamente el mensaje transmitido. La comprensión solo puede ocurrir en la mente del receptor. Un comunicador puede hacer que otros lo escuchen, pero no hay forma de que los hagan entender. Solo el receptor decide si entiende o no el mensaje. La Aceptación, es decir, una vez que el receptor ha recibido y decodificado el mensaje, esta persona tiene la oportunidad de aceptarlo o

rechazarlo. La Utilización del mensaje es en el que el receptor puede desecharla, efectuar la tarea como se le dijo, almacenar la información para el futuro o cualquier acción que decida y por último la Retroalimentación, cuando el receptor acepta el mensaje y responde al emisor.

Cuando existe una comunicación bidireccional ambas partes de la comunicación experimentan mayor satisfacción, se evita la frustración y se alcanzan objetivos laborales.

Libaert (2009), Hace referencia en su obra, sobre el concepto de Comunicación interna como un plan que debe ser conciso, estratégico y pragmático; mismo plan que está destinado a orientar la acción de generar mensajes, esclarecer objetivos, distinguir los destinatarios y desglosar los medios.

Así mismo distingue los verdaderos objetivos de la comunicación interna: a) Sumarse al proyecto de la empresa al presentar sus objetivos y modalidades. b) Sumarse a la administración de la empresa y facilitar un clima de diálogo y de disposición a escuchar, al proponer a los ejecutivos un conjunto de herramientas y de apoyos que les permitan hacer que se comprendan mejor los mensajes fundamentales de la empresa. c) Poner en contacto un grupo social cada vez más fragmentado en el tiempo y en el espacio, para reforzar la eficacia y la unidad de grupos que con frecuencia se encuentran dispersos. d) Intervenir en el momento oportuno en las políticas específicas que deben ser objeto de una amplia difusión.

Actitudes. - Por su parte, Stephen P. Robbins, (2000) señala como parte del enfoque del comportamiento organizacional, a las Actitudes como otro de los procesos psicosociales que se viven en una empresa, definiendo a las mismas como una evaluación que las personas realizan acerca de eventos, objetos o personas, siendo que estas actitudes reflejan el sentimiento de un individuo frente a alguna cosa. Para este mismo autor, las actitudes están formadas por tres elementos: Componente afectivo.- Emocional o de sentimientos. Componente cognitivo.- Creencias, opiniones, conocimientos o información que una persona

posee. y el Componente conductual.- Intencion de comportarse de determinada forma ante un hecho o persona.

Referente al àrea laboral, las actitudes juegan un proceso importante ya que de ellas depende en gran medida la productividad del pesonal y se consideran tres actitudes en relacion: Satisfacciòn en el Trabajo: Es la actitud general del empleado frente a su trabajo respectivo; Involucrarse en el trabajo: Refleja el grado en el cual el empleado llega a identificarse con su propio trabajo, participando activamente en èl; El Compromiso Organizacional.- Representa la orientacion del empleado frente a la organizaciòn en tèrminos de su lealtad a la misma.

3.4 Análisis de puestos.

Para Mandy y Noe (2005); un puesto es un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organizaciòn pueda alcanzar sus objetivos. Una plaza es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

En base a estos conceptos, el análisis de puestos es el proceso sistemático para determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organizaciòn. El propósito del análisis de puestos, tiene como objetivo el dar respuesta a seis preguntas fundamentales: ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?, ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?, ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?, ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?, ¿Por qué se hace este trabajo?, ¿Qué cualidades se necesitan para desarrollar el puesto?.

El análisis de puestos, proporciona un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos; los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza.

Este proceso se desarrolla en tres ocasiones: Cuando se funda la organización y se inicia un análisis de puestos por primera vez, cuando se crean nuevos puestos y cuando los puestos se modifican de manera significativa.

La descripción del puesto es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto, así como las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico.

Mandy y Noe (2005); señalan que el Análisis de puestos tiene especial utilidad en el desarrollo de otras funciones y áreas dentro de la empresa, las principales en las que tiene contribución este proceso son:

- a) *Reclutamiento y Selección*; ya que de no contar con el Análisis y Descripción de puestos, el reclutador realizaría su función al azar, puesto que no tendría pleno conocimiento de los aspectos requeridos.
- b) *Evaluación del desempeño*; puesto que de no contar con el análisis y descripción de puestos, no habría parámetro de evaluación.
- c) *Compensaciones*; puesto que debe conocer el valor relativo que un puesto tiene para darle un valor monetario.
- d) *Higiene y Seguridad*; puesto que en base a este se pueden establecer las normas de seguridad para los empleados.
- e) *Relaciones laborales*; ya que mediante este, se establecen las líneas de mando, jerarquías, etc, lo que facilitará la solución de conflictos que pudieran presentarse.

Ponce (2004); señala de manera específica los beneficios que conlleva el realizar un análisis y Descripción de Puestos y lo divide de la siguiente manera: Para la empresa: Señala las lagunas que existen en la organización, Establece de manera más eficiente las cargas de trabajo, da las bases para un sistema de ascensos, sirve para fijar responsabilidades, facilita la coordinación y organización

de las funciones. Para los supervisores: les proporciona conocimiento de las operaciones encomendadas para su vigilancia, ayuda a que estos expliquen a los trabajadores sus funciones, pueden exigir con equidad, evita interferencias en el mando. Para el trabajador: Permite el conocimiento de sus funciones, delimita sus responsabilidades, funge como parámetro de evaluación de su trabajo, evita que su trabajo invada el campo de otros. Y por ultimo Para el Departamento de Capital Humano: Proporciona datos para la selección de personal, facilitando la conducción de entrevistas, permite la precisión en el proceso de adiestramiento y capacitación, permite una valuación de puestos más efectiva, permite una evaluación del desempeño más eficiente.

Goldfeder y Aguilar, (2000) definen que la descripción de puestos o cargos es un documento en que se especifican los deberes y condiciones de un puesto, misma descripción nos aporta la información sobre la manera en la que se deben ejecutar las tareas y objetivos del puesto.

Para este mismo autor, el análisis de cargos está dividido en cuatro áreas: a)Requisitos mentales (memoria, inteligencia, raciocinio verbal o numérico, imaginación, liderazgo, iniciativa, preparación académica, conocimientos generales, experiencia profesional, etc); Requisitos físicos (cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo físico requeridos por el puesto); Responsabilidad (Sobre los materiales, equipo, efectivo, información que el puesto tiene dentro de sus funciones); y Condiciones de trabajo (Ambiente y riesgos).

Por su parte, Ponce (2009) al exponer la Administración por Objetivos como un programa que se refiere a que pone énfasis en metas tangibles; que se puedan verificar; además que se puedan medir; que se establecen de forma participativa; en un periodo determinado de tiempo por lo general tres, seis o doce meses; y con retroalimentación sobre el desempeño, que se consigue al brindar una retroalimentación permanente a los individuos, para que se pueda así monitorear y corregir sus acciones, indica que con este tipo de Administración los procesos de Análisis de Puestos, siguen vigentes, pero en este se elimina la subjetividad y el hecho de referirse a las cualidades que una persona tuvo, sin

tomar en cuenta si con ella favoreció o no a la empresa, haciendo que la apreciación de resultados , tan ligada a la administración por objetivos sugieren la calificación de méritos pueda quizá desaparecer por la apreciación de resultados.

Por lo que no se trata de que los Análisis de puestos desaparezcan, sino, por el contrario, se complementen.

3.4.1 Métodos para el Análisis de Puestos.

Aunque existen muchos, autores que especifican este tema, en este capítulo se rescatan los métodos más utilizados:

Goldfeder y Aguilar (2000) proponen ciertos métodos para la realización del Análisis de Puestos, misma que definen es realizada en dos etapas: 1.Recolección y registro de la naturaleza del cargo. 2. Selección de datos recogidos.

- I. *Cuestionarios*: Consiste en la aplicación de un cuestionario estructurado, puede presentarse en forma descriptiva cualitativa, verbal y narrativa o en mediciones cuantitativas de cada elemento como tasas de error por unidad de tiempo o nivel de ruido. Este método depende de la cooperación, criterio y conocimiento del empleado a quien se le aplica el cuestionario.
- II. *Observación Directa*: El analista de puestos suele observar al trabajador en el desarrollo de las tareas de su puesto y registra sus observaciones haciendo hincapié en las habilidades manuales del puesto. Este método ayuda al analista a identificar las interrelaciones entre las tareas físicas y las mentales. Aplicar este método como único puede resultar insuficiente para realizar un análisis de puestos, especialmente cuando en estos predominan las habilidades mentales.
- III. *Entrevistas*: Estas se realizan con el empleado y el supervisor. El analista de puestos suele entrevistar primero al empleado, ayudando al trabajador a describir los deberes que cumple, posteriormente realiza el mismo proceso con

el supervisor con la finalidad de obtener información adicional, verificar la precisión de la información obtenida del trabajo y aclarar ciertos puntos.

- IV. *Registro del empleado*: Consiste en que el empleado describan sus actividades laborales cotidianas en una bitácora.
- V. *Métodos mixtos*: La elección de un método para la realización del análisis de puestos depende del puesto a analizar y del criterio del analista, sin embargo, la aplicación de un solo método resulta ser insuficiente para el objetivo, por lo que es altamente recomendable conjuntar más de un método para realizar un análisis y descripción precisa.

Mandy y Noe (2005) señalan que antes de realizar la descripción de puestos, un analista aprende todo lo relacionado con el puesto en base a los métodos descritos en el capítulo anterior con la finalidad de que se familiarice con el puesto a estudiar, para lo que es fundamental entablar una relación de confianza y seguridad con aquellas personas cuyo puesto será sometido al análisis, es decir, el analista tiene como primer objetivo entablar una relación de empatía y rapport para proseguir al análisis.

3.5 Descripción de puestos.

La descripción de puestos, para Mandy y Noe (2005); es un documento que señala las tareas, deberes y las responsabilidades del puesto previamente analizado. Dichas descripciones tienen por principal característica ser relevante y precisa.

Los elementos que se incluyen en una descripción de puesto son: Principales actividades desempeñadas, Porcentajes de tiempo dedicadas a cada actividad., Normas de desempeño con que se deben lograr, Condiciones y posibles riesgos de trabajo, Número de empleados que desempeñan el puesto y a quien se reportan y Máquinas y equipo utilizados en el puesto.

3.5.1 Elementos de la Descripción de Puestos.

Mandy y Noe (2005); señalan ciertos elementos básicos que debe contener la Descripción de un puesto, mismos que se exponen a continuación:

A) Identificación del Puesto

Esta es la primera sección del documento de Descripción de Puestos, y consiste en la denominación, departamento, la relación de subordinación y en algunos casos el código del puesto. Para este apartado, una fuente de información que ayuda a estandarizar los nombres de puestos es el Diccionario de nombres de ocupaciones (Dictionary of Occupational Titles, DOT). El DOT incluye descripciones estandarizadas y amplias de actividades de los puestos e información relacionada con estos para más de 200 mil puestos.

Esta estandarización permite que los empleados en diferentes industrias identifiquen con precisión los requerimientos del puesto con las habilidades de los trabajadores. El primer dígito del código identifica una de las siguientes ocupaciones principales, mismas que se muestran en el ANEXO 2.

B) Fecha del análisis de puestos.

La fecha del análisis de puestos, se registra en la descripción del mismo para ayudar a identificar los cambios que harían que la descripción fuera obsoleta. Por lo que es útil poner una fecha de caducidad al documento y es necesaria una revisión periódica del mismo.

C) Propósito del Puesto.

Proporciona una visión global y concisa del puesto, por lo que un párrafo corto indica el contenido del puesto.

D) Deberes desempeñado.

En este punto se describe de manera detallada las actividades que se deben desempeñar en el puesto.

Finalmente se realiza una revisión detallada de los resultados del análisis para precisar su precisión y claridad.

3.6 El proceso de reclutamiento.

Según Grados (2003); el Reclutamiento es una técnica para a proveer de Recursos Humanos a la empresa en dos momentos oportunos: Cuando es un puesto de nueva creación y Cuando se tiene un puesto vacante.

Para este proceso, se recurre a las Fuentes (Son los lugares a los que se va a recurrir, ¿Dónde?) y los Medios (Siendo la manera en la que se da difusión a la vacante ¿Cómo?).

Para Mandy y Noe (2005); El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna en números suficientes y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

El reclutamiento, comienza con la Requisición de empleados el cual es un documento que especifica el título del puesto, departamento, la fecha en que se necesita que se presente el nuevo empleado al trabajo y otros detalles como la descripción detallada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

Con el fin de maximizar la efectividad en el reclutamiento, es de vital importancia utilizar las fuentes y métodos de reclutamiento diseñados a las necesidades específicas de la organización.

3.6.1 Ambiente Externo del Reclutamiento.

Al igual que sucede en otras funciones de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento tiene influencias ambientales externos a la organización y puede afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento en una compañía.

Para Mandy y Noe (2005); si es elevada la demanda de una habilidad específica (un puesto) en relación con el subministro, puede necesitarse un esfuerzo extraordinario de reclutamiento. Cuando la tasa de desempleo es elevada en el mercado de trabajo de una organización esta puede simplificar el proceso de reclutamiento. A la inversa cuando baja la tasa de desempleo, se debe realizar mayores esfuerzos de reclutamiento y explorar nuevas fuentes.

La imagen corporativa de la empresa contratante es otro factor importante que afecta el reclutamiento. Si los empleados creen que su patrón los trata con justicia, el apoyo que se deriva es en comentarios positivos que pasan de boca en boca es de gran valor para la compañía, pues ayudan a establecer su credibilidad con los empleados potenciales. Los empleados potenciales están más inclinados a responder positivamente a los esfuerzos de reclutamiento de la organización si los empleados de la empresa la elogian.

3.6.2 Ambiente Interno del Reclutamiento.

De igual manera Mandy y Noe (2005); se refieren a las condiciones Internas del reclutamiento y afirman que el reclutamiento interno es encabezado por políticas de promoción interna (PI) misma que puede tener un impacto positivo en el proceso de reclutamiento, esta política consiste en cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando una organización pone énfasis a la PI, sus trabajadores tienen un incentivo para luchar por ellas. Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo

de los empleados; sin embargo, hay algunos empresarios que condenan esta práctica argumentando que las empresas necesitan sangre nueva para proporcionar nuevas ideas para que las organizaciones sean competitivas.

3.6.3 Fuentes internas de Reclutamiento.

Para Grados (2003); las fuentes internas son aquellas a las que el reclutador, sin necesidad de recurrir personas o lugares fuera de la empresa proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Estas fuentes pueden ser: Sindicatos: Si es que existieran sindicatos en la empresa, es cuando el reclutador solicita a este organismo personal capacitado para su integración. Archivo o cartera de personal: Son los candidatos que se presentaron en procesos de reclutamiento anteriores y que aunque sean viables, no se integraron en aquel momento a la empresa y que por lo consiguiente, son solicitados en un nuevo proceso de reclutamiento.

3.6.4 Métodos utilizados en el reclutamiento interno.

Como lo indican Mandy y Noe (2005); el reclutamiento Interno consiste en buscar la cobertura de una vacante con personal existente como forma de promoción y algunos de los métodos son: 1) Anuncios de Vacantes.- Son un procedimiento para informar a los empleados que existen vacantes. 2) Concursos por puestos.- Es una técnicas que permite a los empleados que creen poseer las calificaciones necesarias, concursar por un puesto anunciado.

“Una compañía que ofrece libertad de selección y estimula el crecimiento en la carrera tiene una gran ventaja sobre aquellas que no lo hacen”. (Mandy y Noe, 2005 p. 157)

3.6.5 Fuentes Externas de Reclutamiento.

Para Mandy y Noe (2005) existen ocasiones, en las que las empresas deben iniciar procesos de reclutamiento de forma externa a partir de las siguientes necesidades: a) Llenar vacantes en un nivel de ingreso. b) Adquirir habilidades que no poseen los empleados actuales. c) Obtener empleados con diferentes antecedentes que puedan proporcionar nuevas ideas.

Se pueden atraer empleados desde diversas fuentes externas, lo que dependerá de las aptitudes que se deseen:

Preparatorias Y Escuelas Vocacionales.- Consiste en asistir a este tipo de instituciones que en muchas ocasiones tienen programas de capacitación para el desarrollo de habilidades ocupacionales específicas.

Colegios Y Universidades.- En estas instituciones se suelen encontrar muchos posibles empleados tanto profesionales como técnicos y de nivel gerencial. El reclutamiento en el campus representa un beneficio mutuo, tanto los patrones como las universidades deben dar pasos para desarrollar y mantener relaciones cercanas.

Competidores Y Otras Empresas.- Los competidores y otras compañías en la misma industria o área geográfica pueden ser la fuente más importante de candidatos para puestos en los que es muy deseable una experiencia reciente. Los competidores y otras compañías sirven como fuentes externas para el reclutamiento de personas con gran talento, aunque la ética del "PIRATEO" es un tema a discusión que se deja a criterio de los reclutadores, sin embargo, autores como Wayne afirman que este se produce por escases de talento superior. Las empresas más nuevas o pequeñas buscan empleados que hayan sido capacitados por organizaciones grandes, con mayores recursos de desarrollo.

Desempleados.- Las compañías pueden dejar de existir, recortar sus operaciones o fusionarse con otras empresas, dejando a empleados preparados

sin trabajo. En ocasiones también se despiden empleados por diferencias de personalidad o por cierre de empresas o recortes de personal.

Individuos De Mayor Edad.- Consiste en la contratación de personas de la tercera edad. Se ha demostrado que el resultado en muchas empresas en las que se aplica esta fuente es una drástica reducción de las vacantes y las tasas de rotación.

Dicho por Grados (2003); las fuentes externas de reclutamiento son a las que el reclutador resulta totalmente ajenas a la empresa y que el reclutador recurre para la cobertura de vacantes; contemplando las siguientes: Asociaciones profesionales.- Aquellas instancias en las que el reclutador acude a las asociaciones profesionales que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros, por ejemplo: Asociación de Ingenieros Mecánicos, Asociación Nacional de Ingeniería Química, Colegio de contadores, etc. Las Agencias de colocación.- Son agencias que no cobran al candidato sino a la empresa en la que es colocado. Y la puerta de la calle.- Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya sido solicitado, es decir el candidato acude espontáneamente.

3.6.6 Métodos Utilizados en el Reclutamiento Externo.

Después de que el reclutador elige las fuentes de manera precisa, es fundamental tomar una decisión respecto al método a utilizar, con la finalidad de atraer a los candidatos potencialmente aptos para ocupar la vacante.

Algunos de los métodos propuestos por Mandy y Noe (2005); de reclutamiento externo son los siguientes:

- I. Publicidad.- Esta comunica al público las necesidades de los empleados que tiene una compañía por medios tales como la radio, periódicos, televisión y revistas industriales. Para la utilización de este método es fundamental que la empresa cuente con una imagen corporativa

sustentable. El anuncio ha de indicar a los empleados potenciales porqué deben interesarse en ese puesto y organización específicos. El mensaje también tiene que indicar como debe responder un solicitante: personal, e mail, telefónica, etc. El anuncio periodístico es la forma menos costosa de publicidad y que proporciona una cobertura amplia, sin embargo estos mensajes pueden transmitir una información limitada.

- II. Reclutadores.- Son individuos capacitados para realizar el proceso de reclutamiento y selección en una organización de manera directa. El reclutador es el primer contacto con el empleado potencial. El entrevistado a menudo percibe las acciones del reclutador como un reflejo del carácter de la compañía; es decir el entrevistado atribuye a la compañía las características perceptibles del reclutador.
- III. Eventos Especiales.- Este método requiere de un esfuerzo económico por parte de la empresa con la finalidad de reunir los solicitantes y representantes de diversas compañías. Una de las grandes ventajas es que a través de los eventos de reclutamiento es la oportunidad de conocer un gran número de candidatos en un breve tiempo, otra de las ventajas es que ofrecen el potencial para un costo mucho menor por contratación que los enfoques tradicionales. Estos eventos son las llamadas "Ferias del Empleo".

El reclutamiento exitoso debe estar ajustado a las necesidades de cada empresa. Las fuentes y el método de reclutamiento a menudo varían de acuerdo con el título del puesto que se va a cubrir.

Grados (2003); define que los medios de difusión del reclutamiento deben ser capaces de transmitir la vacante a los rubros adecuados, y a si mismo propone los siguientes medios:

- 1) *Medios Impresos*: la prensa es el método mas utilizado por su rápida y fácil difusión y consiste en la publicación de anuncios en primera plana o bien en la sección de clasificados. Estos anuncios pueden ser abiertos (en los que se

incluyen aspectos generales del puesto con frases como “Con o sin experiencia” y también pueden ser cerrados en los que los requisitos están especificados con frases como “Experiencia mínima de seis meses”.

Así mismo pueden utilizarse también anuncios publicados en revistas especializadas que por su temática sean consultadas por profesionales que se buscan.

Los llamados Falda Hawaiana también son parte de los Medios impresos, dichos anuncios constan de dos partes: consiste en un cartel que contiene la información general del puesto con letras visibles desde a una distancia considerable y que a su vez en la parte inferior incluyan tiritas de papel desprendibles que incluyan la información de la empresa que recluta tales como el teléfono, dirección y dirección electrónica.

- 2) Radio y televisión: Consisten en anuncios de voz transmitidos por radiodifusoras mencionando los requisitos del puesto, oferta a los candidatos y datos de contacto para posibles entrevistas: Este medio resulta costoso en muchas ocasiones, por lo que no permite que sea utilizado con frecuencia.
- 3) Grupos de Intercambio: Se forman con los encargados de Reclutamiento en varias empresas que reclutan los mismos puestos o similares y entre ellos proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización y así mismo intercambian información de candidatos que resulten viables.
- 4) Reclutamiento On –Line: Es la utilización tecnológica misma que permite la utilización de bolsas virtuales de trabajo facilitando la publicación de las vacantes con los requisitos específicos. Este medio resulta favorable por sus costos, y facilidad de publicación y difusión.

3.7 Selección de personal.

Para Mandy y Noe (2005); El propósito del proceso de selección es identificar y emplear a los individuos más aptos para puestos específicos. La selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico. Los esfuerzos del proceso de reclutamiento de una compañía tienen un gran impacto sobre la calidad de decisión de selección. La organización se podría ver obligada a emplear trabajadores apenas aceptables si sus esfuerzos de reclutamiento dan por resultado solo unos cuantos solicitantes aptos.

Consideran que si una compañía contrata personas que se desempeñan mediocrementemente, no puede tener éxito durante mucho tiempo, aunque tenga una estrategia perfecta, una sólida estructura organizacional y sistemas de control muy refinados, para que tenga éxito dicha organización debe tener personal calificado y competente para asegurar el alcance de los objetivos organizacionales.

El proceso de selección afecta y también es afectado por otras funciones de recursos humanos como la capacitación y la compensación.

La meta del proceso de selección es acoplar debidamente a las personas con los puestos. Si los individuos son demasiado aptos o subcalificados o que por cualquier otra razón no se ajustan al puesto o a la organización, es probable que dejen la empresa.

Agüero (2010); indica que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, contribuyendo con la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo.

El proceso de selección debe ser ético en su manera de operar, en cómo se realiza la selección, estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas. Es por ello que se como válida y justa la realización de procesos de selección de personal, que tienen entre sus objetivos fundamentales los siguientes: Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y

contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos, Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización; Y Optimizar la relación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

3.7.1 Factores Ambientales que afectan el proceso de selección.

Mandy y Noe (2005); señalan que así como el proceso de reclutamiento tiene incidencias ambientales que determinan su éxito o fracaso, el proceso de selección también se ve afectado por ciertos factores ambientales, tales como:

- a) *Velocidad en la toma de decisiones.*- El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto importante sobre el proceso de selección, Por ejemplo, si hay una vacante en algún puesto clave dentro de la empresa y es apremiante cubrirla, probablemente la selección será más deficiente puesto que la captación de candidatos seguramente será insuficiente.
- b) *Jerarquía organizacional.*- Se suelen adoptar enfoques en la selección para llenar vacantes en los diferentes niveles de la organización. Se requiere un proceso de selección más minucioso para puestos de alta jerarquía en contraste del requerido para puestos de niveles operativos.
- c) *Grupo de solicitantes.*- El número de solicitantes para un puesto específico también puede afectar el proceso de selección. Este puede ser verdaderamente selectivo solo si hay varios solicitantes capacitados para un empleo determinado, sin embargo pueden estar disponibles solo unos pocos solicitantes cuando se trata de habilidades de gran demanda, en dichas condiciones el proceso de selección consiste en escoger a la persona que esté disponible.

- d) *Tipo de organización.*- El sector de la economía en el que se va a emplear a los individuos puede ser un factor que afecte el proceso de selección. Las consideraciones del individuo total, inclusive los factores de personalidad relacionados con el puesto, están comprendidos en la selección de empleados futuros para este sector.
- e) *Periodo de prueba.*- Si un individuo puede desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, probablemente no sean necesarias las otras herramientas de selección.

3.7.2 Proceso de selección.

Después del reclutamiento, el proceso de selección tiene su inicio en la revisión de solicitudes o resumen curricular de los candidatos captados y concluye con la toma de decisión final por parte del gerente respecto a la contratación o rechazo del candidato; sin embargo entre el primer y último paso del proceso de selección existen ciertas actividades fundamentales que auxilian para tomar una decisión adecuada.

Torres, (2000) Indica que para seleccionar a una persona, a fin de que cubra una determinada vacante, debe cumplir una serie de requisitos que debe solventar satisfactoriamente, mismos como son: Realizar exámenes teórico – prácticos sobre su especialidad. Llenar solicitud de empleo. Presentar Curriculum Vitae. Entregar documentación que acredite sus conocimientos y personalidad. Y Realización de exámenes psicométricos.

Para Koontz y Weihrich, (2002) el proceso de selección tiene algunas variantes y propone el siguiente orden en el: Establecimiento del criterio de selección del puesto; Llenado de solicitud del aspirante; Entrevista preliminar para detectar a los candidatos prometedores; Evaluaciones; Entrevista formal con el jefe inmediato; Revisión de información del proceso hasta ahora realizado; De ser aplicable, solicitud de examen médico; y Contratación.

Aunque ambas posturas contemplan ordenes distintos en el proceso de selección, algunos con pasos más o menos; su temática esencial es similar.

3.7.2.1 Revisión de solicitudes o currículum.

Según Mandy y Noe (2005); esta actividad es realizada por el entrevistador donde visualiza y evalúa si existe un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Puede utilizarse un formato estandarizado en el que indagan al candidato todos los puntos importantes para tomar una entrevista.

Otras ocasiones se utiliza el Currículo como método común en el que los solicitantes presentan la información de sus antecedentes ya que describen una declaración objetiva para señalar el tipo de oportunidad que se desea. Este resumen laboral o curricular contiene las habilidades relacionadas con los requerimientos del puesto, en el que los candidatos destacan los logros y actividades de auto mejoramiento.

El encargado de Selección, analiza si el resumen presentado por el aspirante coincide con lo requerido por la empresa. Si el encargado de selección detecta que existe algún rasgo suficiente como para descartar al candidato tales como. Ausencia de experiencia, estado civil, edad, sexo, diferentes a las solicitadas por el puesto este le hará saber al candidato su decisión.

3.7.2.2 La Entrevista.

Para Mandy y Noe (2005) la entrevista de empleo es una conversación orientada hacia la meta en la que el entrevistador y el entrevistado intercambian información. La mayor parte de las entrevistas tienen coeficientes de correlación y sigue siendo el principal método que se utiliza para evaluar a los solicitantes. En promedio, una entrevista debe durar 30 minutos.

El entrevistador tiene varios objetivos durante el proceso de entrevista:

- a) *La creación de un ambiente apropiado.*- Es esencial que el entrevistador obtenga información precisa del candidato. Es más probable que haya una comunicación honrada en un clima de confianza y seguridad mutua.
- b) *La obtención de información conductual, relacionada con el puesto solicitado.*- Permite la aclaración de ciertos puntos, el descubrimiento de información adicional y la elaboración de datos necesarios para tomar una decisión de selección.
- c) *Proporcionar información a cerca de la empresa y el puesto solicitado.*- El entrevistador proporciona información de las políticas establecidas, los productos y servicios de la compañía y esta información debe darse de manera realista, ya que manejarlo de forma poco objetiva puede traer un impacto negativo sobre las expectativas del aspirante. Se explica también las funciones del puesto, los horarios, sueldos, prestaciones y demás condiciones del puesto.
- d) *La determinación del siguiente paso.*- Después de terminar la entrevista, el entrevistador determina si el candidato es apto o no para ocupar la vacante. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa, sino aquí se detiene.

El entrevistado, también persigue ciertos objetivos en el proceso de entrevista: Ser escuchados y entendidos, Tener una amplia oportunidad para presentar sus calificaciones, Ser tratados con justicia y respeto, Reunir información acerca del puesto y la compañía, Forjarse una decisión informal respecto a la deseabilidad del puesto.

El contenido específico de las entrevistas laborales varía mucho de una organización a otra y va de acuerdo con el nivel del puesto, sin embargo existen tópicos generales que aparecen en una forma bastante consistente en las entrevistas de empleo:

- I. *Logros académicos:* En este punto el entrevistador cuestiona sobre el antecedente académico de la persona, su grado de estudios y los logros que obtuvo dentro de su formación, sin embargo no se debe aceptar en su valor

nominal, el entrevistador debe procurar descubrir cualquier factor subyacente relacionado con el desempeño académico.

- II. *Experiencia ocupacional*: Consiste en la exploración de la experiencia ocupacional de un individuo y exige determinar sus cualidades, habilidades y disposiciones para manejar las responsabilidades. El desempeño exitoso en un puesto no garantiza el éxito en otro, sin embargo, el desempeño pasado si proporciona una indicación de la capacidad y disposición para el trabajo del candidato.
- III. *Cualidades personales*: Estas incluyen la apariencia física, la habilidad para hablar, el vocabulario, el aplomo, la adaptabilidad, la energía, etc.
- IV. *Habilidades interpersonales*: La entrevista puede permitir la observación de las habilidades interpersonales. El entrevistador necesita formular preguntas respecto de las relaciones interpersonales del solicitante con la gente en situaciones sociales y cívicas. Esta parte de la entrevista es fundamental para promover un ambiente laboral saludable, ya que la mayor parte de los fracasos en el lugar de trabajo no se debe a la carencia de habilidades técnicas, sino más bien a deficiencias en las relaciones personales.
- V. *Orientación de la carrera*: Los objetivos de la carrera de un candidato pueden ayudar al entrevistador a determinar si las aspiraciones del solicitante son realistas. Además de determinar las metas del solicitante, el entrevistador debe presentar una descripción honesta y precisa de las perspectivas de carrera en la organización.

Mandy y Noe (2005); señalan que la entrevista se puede clasificar de la siguiente manera:

A)) *Estructuradas*: Este tipo de entrevista han surgido como el tipo mas fácilmente definible desde el punto de vista legal ya que permite ser imparcial al momento de realizar la selección final y también se le atribuye la cualidad de que únicamente cuestiona sobre los puntos necesarios para tomar la decisión en base a coeficientes aceptables de validez.

Esta entrevista permite evaluar al entrevistado con justicia y objetividad. Sin embargo, las ventajas de la estructuración se reducen si el entrevistador formula de manera mecánica cada una de las preguntas. Este enfoque puede resultar con facilidad en un ambiente demasiado formal y dañar la habilidad o el deseo de responder del candidato.

Una entrevista estructurada, suele contener cuatro tipos de preguntas: - Preguntas Situacionales.- En las que se propone una situación hipotética en el puesto para determinar lo que haría un solicitante en la misma. Preguntas de Conocimiento de puesto.- En las que el entrevistador explora sobre temas generales del puesto. Simulación de aspectos críticos.- En la que el entrevistado pide el desempeño de una tarea muestra..-Preguntas de requerimiento del Trabajador.- Buscan determinar la disposición del solicitante de amoldarse a los requerimientos del puesto. Este punto puede ayudar en la autoselección o autoeliminación.

B)) *No Estructuradas*: Es la más utilizada por los entrevistadores, y formula preguntas indagadoras y da respuestas abiertas, amplias. El entrevistador estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación. Frecuentemente este tipo de entrevista requiere de más tiempo para llevarse a cabo, en promedio de 10 a 20 minutos extras de lo estimado.

De acuerdo con Grados (2003); señala que un error frecuente que se puede suscitar en la entrevista es el Efecto de Halo; mismo que consiste en la tendencia por parte del entrevistador por sentir simpatía o antipatía por algún tipo de persona sin que exista una justificación objetiva. Otros errores frecuentes es la prolongación innecesaria de la entrevista, mismo error que tiene su origen en la curiosidad por parte del entrevistador; otro error frecuente es la falta de interés en algunos aspectos o momentos de la entrevista por parte del entrevistador.

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es probablemente el factor que más influye en la decisión final respecto a la aceptación de un candidato.

Las últimas posturas en Recursos Humanos, describen dos tipos de entrevista: Por competencias y Por comportamientos.

Parry (1996; citado por Grados en 2003) señala que una competencia es una combinación de conocimientos, habilidades y aptitudes que contiene una persona al momento de ser seleccionada para el desempeño de un puesto.

Para Boyer, (2003) las personas no solamente deben ocupar un puesto de trabajo, deben también dominar un conjunto de competencias. El concepto de competencia a pesar de su carácter impreciso y variable es la nueva tendencia de los expertos en Capital Humano que abarca las aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales los individuos difieren unos de otros. Cada vez y con mayor frecuencia, las exigencias de un puesto a cubrir vienen definidas por los superiores en términos de competencias.

El proceso de selección dirigido a medir conocimientos y destrezas es relativamente sencillo, pero cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado.

La herramienta clave para seleccionar por competencias es el Perfil de puesto por Competencias.

Por cada competencia a evaluar definimos entre 4 y 6 preguntas que nos permitan valorar el nivel de cumplimiento de las características de la competencia.

Ejemplo: Competencia: orientación al cliente: Defina el concepto de atención al cliente; Describa alguna situación donde haya tenido que trabajar duro para satisfacer le pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?, ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?; Describa cómo ha manejado una reclamación en la que el cliente tenía razón.

Las competencias son un conjunto de conocimientos, habilidades, atributos y características únicas que una persona posee y usa de manera apropiada para un desempeño exitoso en una labor específica. La entrevista por comportamiento

es un proceso por el cual el entrevistador obtiene información específica precisamente de las habilidades del candidato, y las preguntas que formula buscan revelar esos atributos para hacerlas efectivas en la plaza que se desea cubrir en la organización. Con motivación y pro actividad, y bajo la premisa que el mejor indicio de un comportamiento futuro es la experiencia pasada, el entrevistador podrá preguntar siguiendo este patrón: "¿Cuéntame de alguna oportunidad en la que tuviste que ir más allá de tu deber en tu anterior trabajo para completar un proyecto?", o "¿describe por favor una situación en la que tuviste que completar un trabajo con poca o ninguna directiva de tus superiores o colegas?". Así, al candidato se le pide demostrar su motivación personal con una historia real, en vez de que este solo responda: "Soy una persona altamente motivada".

Existen diversos métodos para aplicar una entrevista independientemente del tipo que se desee aplicar. El método por utilizar va de acuerdo al criterio del entrevistador y también a los parámetros que la empresa disponga; algunos de ellos son: *Frente a frente.*- Aquel método en el que entrevistado se reúne con el entrevistador. *Entrevista en grupo.*- Aquella en la que varios solicitantes interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía. Este enfoque puede proporcionar percepciones útiles de la habilidad interpersonal de los candidatos al enfrascarse en una discusión grupal. *Entrevista Conjunta.*- Aquella en la que un candidato es entrevistado por varios representantes de la empresa. En este tipo de entrevista el nivel de ansiedad del entrevistado es con frecuencia muy alto. *La entrevista con tensión.*- Crea ansiedad de manera intencional para determinar la forma en que un solicitante reaccionará a la tensión en el puesto. En este tipo de entrevista el entrevistador incomoda deliberadamente al candidato formulando preguntas francas y a menudo descorteses. El propósito es determinar la tolerancia que tiene el solicitante a la tensión que probablemente experimentará en el puesto.

El entrevistador, con la finalidad de obtener mejores resultados debe planear la entrevista iniciando con el lugar donde se realizará, el cual debe ser

agradable, privado y garantizar el mínimo de interrupciones. El entrevistador debe tener conocimiento del perfil del puesto, comparar la solicitud con los requerimientos del puesto, desarrollar preguntas relacionadas con las cualidades que se buscan. Preparar un escenario paso a paso de cómo presentar el puesto. La compañía, la división y el departamento.

En el año 2002, Koontz y Wehrich, señalan como medio de mejora en el proceso de selección la realización de múltiples entrevistas conducidas por distintos entrevistadores, manera con la cual todos los entrevistadores pueden comparar sus evaluaciones y percepciones.

3.7.2.3 Administración de pruebas de selección.

Para Mandy y Noe (2005); el reclutador, desde la planeación de sus actividades y en base al análisis de puestos, deberá decidir que batería de pruebas de selección debe aplicar a los candidatos al puesto, ya que con este determinará cuales son las habilidades que necesitan ser evaluadas de los futuros empleados para su desempeño.

Torres, (2000) señala que las pruebas de selección o exámenes psicométricos constituyen una serie de actividades prácticas que muestran la habilidad del individuo para demostrar sus aptitudes y habilidades del aspirante en los aspectos humano y tecnológico, incluyendo su carácter y temperamento.

Las pruebas de selección que están diseñadas de manera correcta están estandarizadas (Uniformidad en los procedimientos y condiciones ante su aplicación, con el fin de poder comparar el desempeño de varios participantes en la misma prueba), son objetivas (Es cuando las pruebas tienen un procedimiento muy estructurado y su calificación es mecánica, son aquellas pruebas de opción múltiple o verdadero – falso), se basan en normas sólidas (Aquellas que proporcionan un marco de referencia para comparar el desempeño de un participante y el de otro), son confiables (Es el grado en el cual la prueba de

selección proporciona resultados consistentes), y válidas (Grado en el que una prueba mide lo que debe medir, es decir el cumplimiento de su propósito)

Mandy y Noe (2005); dicen que los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto, estas diferencias que son medibles se relacionan con sus habilidades cognitivas, psicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales, personalidad, drogas, etc.

Pruebas De Habilidades Cognitivas: Miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto.

Pruebas De Habilidades Psicomotrices: Miden la fuerza, coordinación y destreza y son aplicables para la selección de puestos operativos de ensamble. Existen pruebas específicas que miden la destreza digital, destreza manual, velocidad muñeca – dedos, etc.

Pruebas De Conocimiento Del Puesto: Contiene preguntas clave que sirven para diferenciar a los trabajadores experimentados, habilidosos de aquellos que tienen menos experiencia y habilidad. Esta prueba, consiste en hacer una simulación del puesto, en el que el candidato de manera espontánea da una respuesta con sus habilidades.

La prueba utilizada en este trabajo experimental fue el IPV, “Inventario de la personalidad del vendedor, misma que se muestra en el ANEXO 3.

Pruebas De Personalidad: Anastasi, (1998) refiere que las organizaciones en los sectores empresariales utilizan casi todo tipo de prueba disponible en la toma de decisiones relacionadas con el personal. Se han desarrollado baterías de aptitudes múltiples y test de aptitudes especiales para cumplir propósitos ocupacionales.

Para la administración de este tipo de pruebas, se requiere un profesional en psicología para su aplicación, ya que en muchas ocasiones su interpretación puede tornarse ambigua si estas son pruebas proyectivas, sin embargo, este tipo

de pruebas otorgan al ejecutivo de Capital Humano una visión más específica sobre la manera en la que el nuevo empleado se relacionará con su ambiente laboral.

Por su parte; Ronald Jay Cohen y Swerdlik (2003) señalan que las pruebas proyectivas son métodos indirectos en los que al examinado se le ínsita a hablar, dibujar o relatar sobre algo o alguien diferente a si mismo y se harán inferencias sobre la personalidad del examinado a partir de la respuesta. Para estos autores, la hipótesis proyectiva sostiene que un individuo da estructura a un material no estructurado y que a través de este revelará sus necesidades, temores, impulsos, conflictos conscientes e inconscientes del examinado.

Es tan importante la realización grafica como la verbalización que se da luego del dibujo que muestra una especie de interpretación del sujeto sobre lo que efectúo. Luego de que se termine de dibujar, las interrogaciones que se realizan a posterior suelen tener las mismas características a la de una entrevista semi dirigida). La prueba de personalidad aplicada es el H-T-P, misma que se explica y describe en el ANEXO 4.

Pruebas Administrativas: Para Mandy y Noe (2005) este tipo de evaluaciones, no pueden considerarse como psicométricas, ya que pueden ser aplicables por otro profesional sin ser necesario que tenga conocimientos especializados en la ciencia psicológica. Se contempla en el ANEXO 5 la descripción de la Prueba administrativa Cleaver; una de las pruebas administrativas mayormente utilizadas en el ambito de Selección de Personal.

La Técnica Cleaver busca conocer los mecanismos o medios que ayudan a una persona a desarrollar mejor su trabajo, así como sus reacciones en situaciones favorables o desfavorables. Estas reacciones pueden ser activas o pasivas.

Según la técnica DISC, Marston, propone algunos perfiles de puestos como ideales y a continuación se explican únicamente los aplicados en esta experiencia laboral:

Como se especifica en la Figura 2, el perfil del puesto de promoción es el siguiente: (Ver **Fig. 2**)

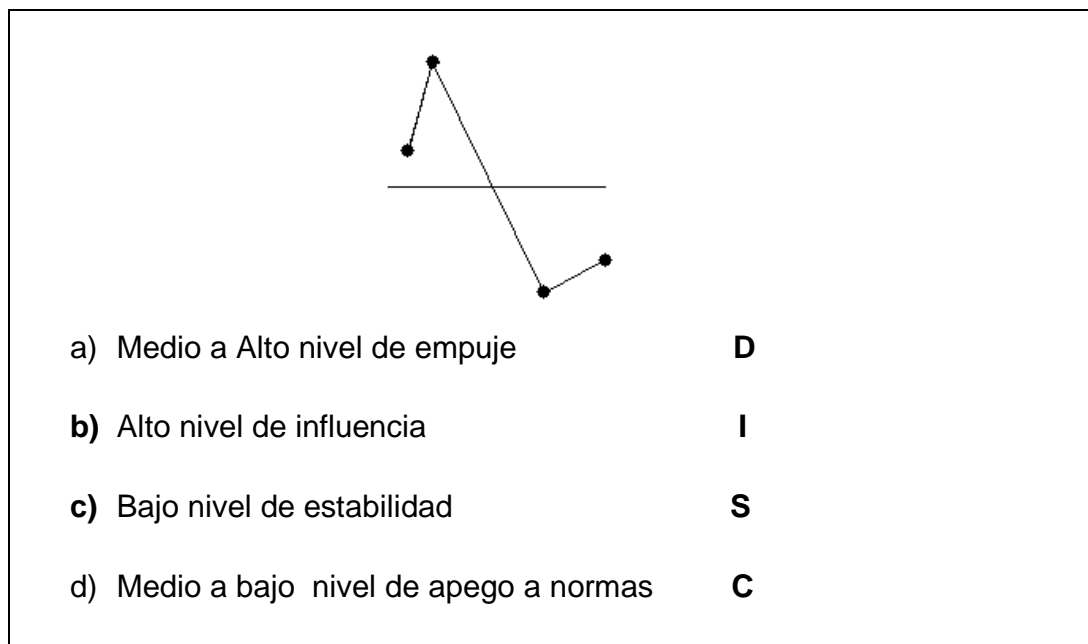


Fig. 2: Grafica Cleaver para Puesto de Promoción y Ventas

Características Sobresalientes:

Es un líder integrador que trabaja con y a través de la gente. Esta persona tiene un gran interés dirigido hacia la gente y habilidad para ganarse el respeto y la confianza de varios tipos de individuos. Hace lo posible por llevar sus funciones en ambiente amigable y al mismo tiempo luchando por lograr su objetivo y vender sus ideas. Demuestra estabilidad y confianza en casi todas sus situaciones.

Posibles Limitaciones Bajo Presión:

Tiende a prestar poca atención a las pequeñas cosas. Puede actuar impulsivamente. Puede ser demasiado entusiasta y sobre actuar. Tiende a

subestimar su habilidad para motivar a la gente o cambiar su comportamiento. Ser demasiado optimista en cuanto a los posibles resultados de sus proyectos y al potencial de la gente.

Motivación Interna:

Quiere tareas retadoras que involucren el contacto con la gente. Busca libertad de la rutina y reglamentación. Prefiere el trabajo que implique viajes. Quiere autoridad y el prestigio que va con ella. El reconocimiento público son importantes para él.

Motivación Externa:

Necesita una gran variedad de actividades y oportunidad de trabajar con la gente. Necesita que le proporcionen datos analíticos. Necesita tareas que requieren movilidad y oportunidad de viaje. Necesita un supervisor democrático con el cual asociarse. Necesita tareas que representen reto para dar resultado.

Como se muestra en la Figura 3, el perfil de puesto de Desarrollo es el siguiente: (Ver **Fig. 3**)

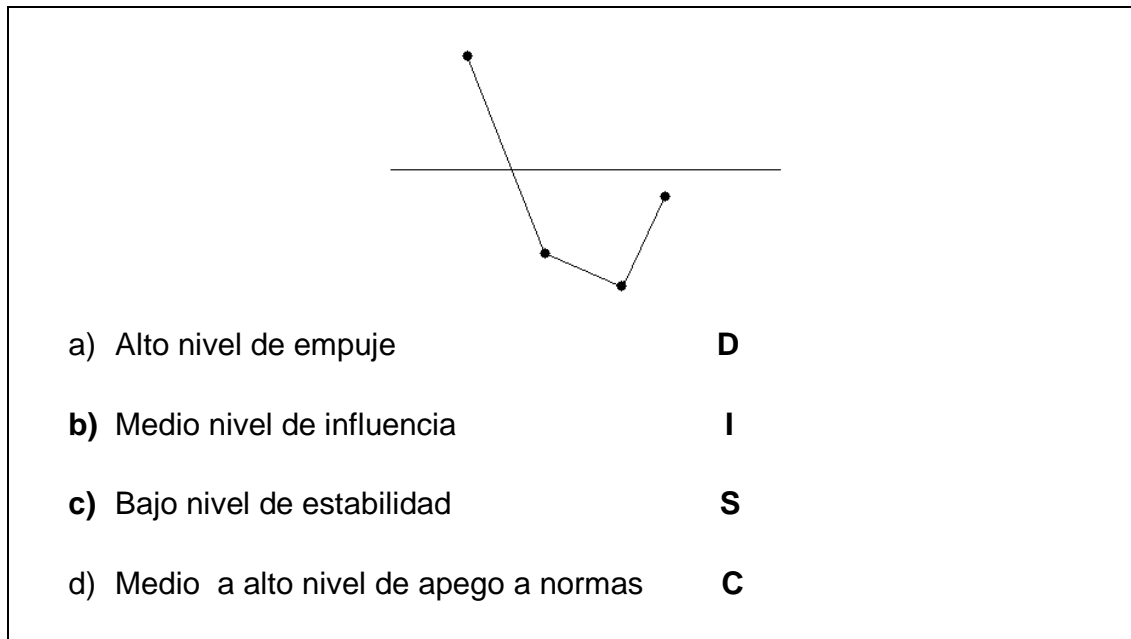


Fig 3: Grafica Cleaver para Puesto de Desarrollo.

Características Sobresalientes:

Fuerte y directo, este tipo de persona tiende a ser un gran individualista. Tiene sus objetivos siempre en mente, es progresista y pelea por obtener sus metas. Es curioso y tiene un rango de intereses; es lógico, incisivo y crítico en su actividad de solución de problemas. Ya que es capaz de ver más allá de lo convencional, se le ocurrirán soluciones originales y poco usuales.

Posibles Limitaciones Bajo Presión:

Tiende a ser egocéntrico y falta de empatía. Puede ser muy crítico y censor cuando sus estándares no son alcanzados. Puede no tomar en cuenta niveles no organizacionales. Impaciente y poco satisfecho con trabajo de rutina, tiene problemas de identificación con la compañía y se resiste a formar parte de un equipo.

Motivación Interna:

Quiere libertad de controles, supervisión y detalle. Prefiere un ambiente de continuo cambio, lo poco usual y la ventura. Quiere encontrar las soluciones por sí mismo. Quiere autoridad de avance y los retos son importantes para él.

Motivación Externa:

Necesita entender su impacto sobre las otras personas. Necesita tareas nuevas y estimulaciones que lo reten y lo desarrollen. Deben estar conscientes de que las sanciones existen. Una "zarandeada" ocasional puede ser necesaria. Responde a tareas únicas en su naturaleza. Debe identificarse con la compañía.

Como se especifica en la Figura 4, el perfil de puesto de Servicio es el siguiente:
(Ver **Fig. 4**)

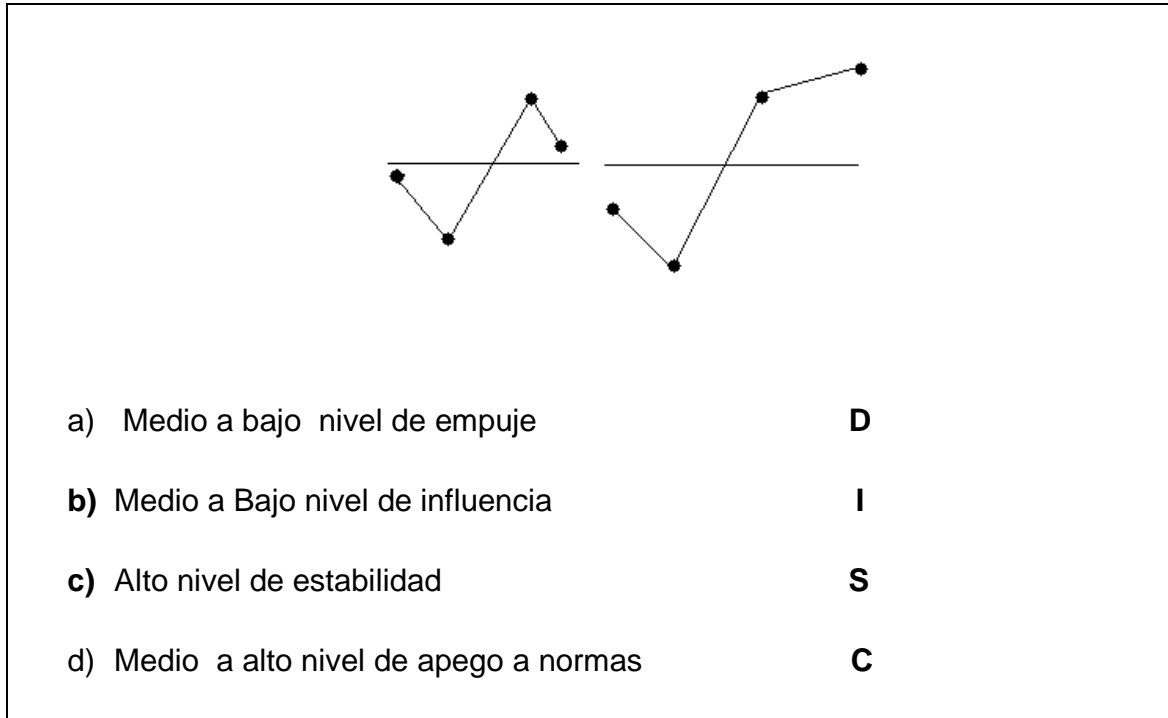


Fig. 4: Grafica Cleaver para Puesto de Servicio

Características Sobresalientes:

La paciencia, control y premeditación caracterizan el comportamiento usual de esta persona amable y llevadera. Planea su trabajo cuidadosamente con el objetivo de trabajar consistentemente en canales bien establecidos. Es considerado y modesto. Se "lleva bien" con la mayoría de la gente. Una vez que se encamina en un patrón de trabajo bien establecido, puede mantener su ritmo con consistencia. Siendo constante en la realización de su trabajo, se mueve con moderación calculada. Es una persona adaptable que está siempre dispuesto a ayudar a los que considera sus amigos.

Posibles Limitaciones Bajo Presión:

Puede callar y ocultar sus resentimientos y ser rencoroso. Es lento para tomar iniciativa y no se adapta con rapidez al cambio. Hace lo posible por mantener el status. Puede tener problemas para cumplir los plazos fijados. Tiende a sentirse satisfecho con las cosas como están. Espera órdenes antes de actuar.

Motivación Interna:

Gusta mantener relaciones íntimas con un grupo relativamente pequeño de compañeros. Tiene lazos familiares fuertes y prefiere pasar las noches en su casa más que viajando. Quiere áreas de especialización en su desarrollo. Quiere un ambiente de trabajo familiar y predecible. Quiere mucho tiempo para ajustarse al cambio.

Motivación Externa:

Necesita inspiración constante y ser apreciable con sinceridad. Necesita condicionamiento antes de cualquier cambio. Métodos rápidos y ayuda al iniciar nuevos proyectos le serán de utilidad para cumplir con sus plazos de entrega. Necesita sentirse parte integral de su grupo de trabajo. Necesita tareas de naturaleza especializada.

3.7.2.4 Validación de referencias personales y laborales.

Para Mandy y Noe (2005); la verificación o validación de referencias personales puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entregó el solicitante y permite la verificación de su precisión. Algunas empresas exigen al candidato proporcione los nombres de varias personas como referencia y que puedan proporcionar una información adicional respecto a ellos. Regularmente las referencias personales se centran en características de personalidad del candidato.

Koontz y Wehrich (2002) señalan que la investigación o validación de las referencias laborales buscan principalmente datos a partir de las referencias que presentó el solicitante, lo que incluye a sus patrones anteriores. La intensidad de la investigación de antecedentes depende del nivel de responsabilidad inherente a la vacante que se va a cubrir. En esta investigación el anterior patrón proporciona datos básicos tales como fechas de iniciación y terminación en el puesto, el título del puesto y generalidades de su comportamiento laboral, alcance de objetivos planteados y en algunas ocasiones abarcan datos de sueldo. Se debe pedir a cada candidato que firme una autorización explícita y amplia que conceda al patrón permiso para ponerse en contacto con las personas que pueden dar referencias suyas. Una autorización de este tipo, libera de responsabilidad a los patrones anteriores, a las referencias de negocios y a otros. La autorización también puede incluir la verificación de registros ante tribunales, el historial educativo del candidato y credenciales. Se deben documentar todas las verificaciones de referencias y antecedentes.

Sin importar la forma en la que se lleve a cabo, según Mandy y Noe (2005); la investigación de referencias laborales y personales se ha vuelto cada vez más importante al momento de tomar decisiones sólidas en la selección y evita acusaciones de negligencia en la contratación. La investigación puede proporcionar información que es importante para las decisiones de selección, puesto que se puede verificar la información que presenta un solicitante.

3.7.2.5 Entrevista final. Decisión de selección.

Mandy y Noe (2005) señalan que después de obtener y evaluar la información de los candidatos en un proceso de selección, el futuro jefe directo debe dar el paso más importante: tomar la decisión real de contratación. Se han utilizado las otras etapas en el proceso de selección para reducir el número de candidatos. La última selección debe hacerse entre todos aquellos que aún figuran después de haber sido evaluados todos los procesos anteriores. Se debe

seleccionar a las personas cuyas aptitudes y actitudes son las más indicadas para el puesto y también para la empresa, ya que cada organización posee una naturaleza propia.

3.8 Inducción y capacitación organizacional.

La inducción, para Mandy y Noe (2005); es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo.

La inducción es en muchas ocasiones impartida por el Departamento de Capital Humano, en este se ofrece información detallada sobre la cultura corporativa, prestaciones, políticas, reglamentos internos y procedimientos. También bosqueja la estructura organizacional de la compañía. Una amplia inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de Recursos Humanos.

Durante la inducción se explican los requisitos para la promoción, reglas, cuya infracción puede llevar a una posible acción disciplinaria. También se explican a detalle las mecánicas de promoción, degradación, transferencia, renuncias, despidos, suspensiones y jubilaciones en manuales de políticas que se entregan por escrito a cada empleado nuevo.

Un programa efectivo de inducción contribuye a la reducción de la ansiedad que experimenta el nuevo empleado.

La Inducción tiene propósitos claros y específicos: a) Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización: Mediante el proceso de inducción se ayuda al empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informal. De una manera formal, la organización desea que el empleado se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. La integración de la persona a la organización informal resulta altamente útil ya que con esta se facilita la salud en el clima laboral, pues este tendrá un impacto directo sobre el nivel de rotación. Los nuevos empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso; cualidades que un adecuado

programa de inducción puede reforzar. b) Proporcionar información respecto a las tareas y expectativas en el desempeño: Los empleados necesitan saber de manera exacta las expectativas que se tienen de ellos. De manera que se debe informar acerca de las normas a las que deben apegarse para poder aspirar a los aumentos salariales y a los criterios que se utilizan para la promoción. Se deben explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados. c) Reforzar una impresión favorable: Un último propósito de la inducción es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados respecto de la organización y su trabajo, ya que usualmente se experimenta temor por no saber si su decisión de integrarse a la nueva empresa ha sido la adecuada.

Villatoro, (2000a) se refiere a la capacitación como un sistema permanente y continuo de enseñanza en el que se aumentan los conocimientos y habilidades para todas las actividades que se presentan en un puesto, mismo que se inicia después de que el nuevo empleado ya fue inducido a la empresa.

Así mismo, éste autor señala que el aprendizaje es el resultado de la capacitación, mismo que divide en tres áreas: Conocimientos, Habilidades y Actitudes.

Mauro Rodríguez, (citado por Villatoro, 2000a) dice que la capacitación en términos generales debe: Preparar al trabajador de nuevo ingreso, con el fin de proporcionarle la información con la que se planteará los objetivos, políticas y normas de la organización; Favorece la adaptación del personal a los cambios que en la empresa se generen; Ofrecer cursos y seminarios cuando se diagnostiquen necesarios; Preparar a los interesados cuando hayan vacantes de nueva creación que cubrir o bien para la promoción interna.

Así mismo, Villatoro (2000b) dice que la finalidad de la capacitación es su aplicación, puesto que a diferencia de la educación escolar cuyo objetivo es el incremento de su cultura general; en la capacitación el objetivo es que la gente aplique aquello que sabe y que usualmente no utiliza.

Así mismo, en esta misma obra el autor asegura que la calidad en la aplicación de la capacitación es el único factor que asegura su éxito y que no tiene que ver con el número de capacitaciones aplicadas.

Villatoro (2000b); tomando en consideración que la capacitación es aplicada a los adultos, indica que para esto es indispensable que los capacitados encuentren una razón, un sentido de su aprendizaje, lo cual permitirá una mayor aceptación del programa de capacitación.

Grados (2003); indica que la inducción inicia desde el momento en que la persona tiene su primer contacto con la empresa, es decir, desde que el candidato va por primera vez a la empresa y en el curso de inducción ya tendría la mayor parte cognoscitiva cubierta y por lo tanto en el dedicarse mayormente al área afectiva que conlleva el hecho de integrarse a una nueva empresa.

Así mismo señala ciertas ventajas de una Inducción adecuada, dividiendo la funcionalidad para cada área:

En cuanto a la Empresa: Reduce costos de reclutamiento y selección, detección de necesidades oportunas, sirve para la identificación del individuo con la empresa, el puesto y sus procedimientos, acelera la integración del empleado a su grupo, aceptación por parte del individuo de la autoridad, el nuevo integrante se compromete moralmente con la organización.

En cuanto al puesto: Permite que el individuo realice con mayor facilidad sus labores, labora con mayor seguridad, modifica las actitudes del personal, despertando en ellos actitudes favorables del puesto, evita interrupciones por preguntas referentes a información (datos específicos, reglamentos, esquemas de pagos, etc), disminuye el porcentaje de accidentes, incrementa la aceptación de reglas.

3.9 Motivación laboral.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el área laboral en la cual se logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestro tiempo y dedicación, es necesario que el empleado activo esté motivado por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; al mantener una motivación laboral en cualquier empresa, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentimiento de competencia así como también la conservación de un nivel adecuado de autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.

Para la mejor comprensión del tema de Motivación Laboral se analizará los conceptos generales de la motivación así como las diversas teorías motivacionales con las cuales se fundamenta la Motivación Laboral.

Para Kast y Rosenzweig, (2002); Un Motivo: es aquello que impulsa a una persona a actuar en determinada forma. Puede generarse internamente en los procesos fisiológicos y de pensamiento del individuo. Las diferencias en cuanto a motivación son la consideración para comprender y predecir las diferencias individuales en la conducta.

La motivación de cualquier organismo, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. El comportamiento, es un vaivén constante en el que el individuo identifica las metas a perseguir y siente la necesidad de llevar a cabo determinado comportamiento que lo llevará hacia el logro de esas metas. La motivación y satisfacción son términos distintos. La

motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para lograr un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción implica resultados ya experimentados.

3.9.1 Teorías de la motivación.

Dentro de las teorías de la motivación, existen diversos autores que formularon teorías específicas de la Motivación, entre las principales teorías están:

a) Teoría de la Jerarquía de Necesidades.

En 1943 Maslow; citado por Kast y Rosenzweig (2002); formuló su concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibió esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. En la medida en que el hombre satisface, otras necesidades más elevadas toman el predominio del comportamiento.

La Jerarquía de las necesidades de Maslow es la siguiente: Necesidades fisiológicas (aire, comida, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual); Necesidades de seguridad (protección contra el peligro o privación); Necesidades Sociales (amistad, ingreso o grupos, etc.); Necesidades de estimación (reputación, reconocimiento, auto-respeto, amor).

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos: Una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento. Apenas las necesidades no satisfechas incluyen sobre el comportamiento dirigiéndolos hacia objetivos individuales; El individuo nace con un cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. De inicio, el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño – actividad, el sexo, etc.

A partir de estas necesidades, el individuo ingresa en una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades y surgen las necesidades de seguridad. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal. A medida que el individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades secundarias: Sociales, de estima y de auto-realización. Sin embargo, cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de auto-realización.

Las necesidades de estima son complementarias a las necesidades sociales, mientras que las de auto-realización son complementarias a las de estima. Los niveles más elevados de necesidad solamente surgen cuando los niveles más bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo.

El comportamiento humano es influido por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional más sencillo (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un ciclo motivacional extremadamente largo y complejo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

b) *La teoría de los factores de Herzberg*

Herzberg (1959, citado por Kast y Rosenzweig); argumenta su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque extraorientado). Definiendo una teoría de dos factores:

Factores higiénicos o insatisfactorias.- son las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. corresponden a la perspectiva ambiental. Estos factores constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación de los empleados.

Herzberg, considera esos factores higiénicos como muy limitados en su capacidad de influir poderosamente en el comportamiento de los empleados. El término “higiene” refleja su carácter preventivo para evidenciar que estos se destinan a evitar fuentes de insatisfacción del medio ambiente o amenazas a su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo, cuando son precarios, provocan insatisfacción.

Factores motivadores o satisfactorios: Se refieren al contenido del cargo, las tareas y deberes relacionado. Son estos los que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales.

Para Herzberg, la motivación incluye sentimientos de realización de crecimiento y de reconocimiento profesional, efectuados por medio del ejercicio de tareas y actividades que ofrecen desafío y significado para el trabajador. Cuando

estos factores son óptimos, suben substancialmente la satisfacción laboral; cuando son precarios, provocan ausencia de satisfacción.

c) El modelo contingencial de Motivación de Vroom.

Para Vroom, (citado por Kast y Rosenzweig, 2002); un individuo puede aumentar su productividad cuando se generan tres condiciones: Los objetivos personales del individuo; que pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante; La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad; Si un trabajador tiene como objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como podrán de producción informal puesto que producir mas podrá significar el rechazo del grupo; La percepción de su capacidad de influir su productividad; Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho.

Para Vroom, cada individuo tiene preferencia para determinados resultados finales, a los que denomina valencias. Una valencia positiva indica un deseo de alcanzar determinado resultado final, mientras que una valencia negativa implica un deseo de huir de determinado resultado final.

La teoría de Vroom se denomina Modelo Contingencial de Motivación porque resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos. El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo: las diferencias individuales y las formas de operarlas.

d) *Teoría De la Motivación por el Logro.*

La motivación por el logro, es una teoría encabezada por Mc. Clelland (citado por Kast y Rosenzweig, 2002); quien tras varios estudios contemplo la notable presencia de la “Motivación de Logro” como un factor que lleva al crecimiento en especial económico. Mc. Clelland, encontró que los “hombres de negocios” o “empresarios” tienen con mayor presencia este tipo de motivación en comparación con otros grupos sociales. Define las siguientes como cualidades características en las personas con una alta necesidad de logro: Les agrada tomar iniciativa para la resolución de problemas; Tienen a establecer metas, corriendo riesgos calculados; Buscan la retroalimentación de sus acciones.

3.9.2 La motivación en el trabajo.

Según Ardouin (2000); aquello que mueve a un individuo a trabajar no pueden ser reducido a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Lo que lleva al hombre a trabajar abarca también recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad.

Con respecto a los factores que determinan la motivación laboral, se distinguen los factores propios del trabajo y los que le son ajenos:

- 1) *Factores del trabajo en sí:* Actividades y sentimientos que los trabajadores desarrollan en y hacia su trabajo son parte en la determinación de la motivación. Elton Mayo en su famoso experimento en la Hawthorne demostró que el trabajador no es una máquina aislada que produce resultados dependiente solamente de su estado de salud física y de las condiciones que lo circundan, ya que es un ser humano que participa dentro de un grupo y los

cambios de las condiciones de trabajo no solucionan nada si las relaciones entre la empresa y los trabajadores son insatisfactorias.

- 2) *Factores ajenos a la situación de trabajo:* Es indudable que factores del hogar y otras actividades del trabajador tienen efectos importantes en su motivación. Este tipo de factores como el estado de ánimo, conflictos, etc.; son importantes y se deben considerar al motivar al trabajador, ya que cualquier esfuerzo que haga la organización para aumentar la motivación del trabajador puede que no tenga mayor eficacia si tiene problemas externos a la situación de trabajo, ya sean de tipo familiares o con sus relaciones sociales.

Puede considerarse que los resultados obtenidos por los empleados dependen de cinco factores específicos:

- 1)) *Salario:* el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.

- 2)) *Consumo de energía física y mental:* Este consumo de energía llena el tiempo del empleado e inhibe la aparición del ocio y del aburrimiento. El valor de consumo de tiempo depende de dos condiciones:

- 3)) *Producción de bienes y servicios:* esta función productiva puede constituir una razón fundamental para trabajar. Como son todas las personas que están trabajando para producir una mercancía valorada.

- 4)) *Interacción social:* El trabajo es social. La importancia de los aspectos sociales del trabajo está en función de diversos factores, además del estado de necesidades del empleado. La importancia de los motivos sociales para trabajar parece variar en función de la fuerza de las necesidades en relación del empleado, la correspondencia entre personalidad del empleado y las personalidades de los compañeros de trabajo y las interacciones permitidas y requeridas por el trabajo.

5)) *Estatus social*: Varios factores ayudan a determinar el estatus de un trabajo. Los determinantes del estatus del trabajo son: Las habilidades o conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo; La categoría o posición jerárquica dentro de la organización, Salarios, Antigüedad y Estatus de los asociados.

El estatus social probablemente desempeña un papel al facilitar la satisfacción de necesidades de relación y de crecimiento.

Para Ardouin (2000), existen dos fuentes específicas que motivan al empleado y han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma). En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

3.9.3 Clima organizacional.

Según Chiavenato, (2004); el concepto de “Clima Organizacional” está íntimamente ligado al proceso motivacional y se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización que a su vez están motivados por el ambiente organizacional. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y estas a su vez en el clima de la organización.

Al ser conscientes de la interrelación entre las motivaciones de los miembros de la organización y el clima organizacional, es de sentido común inferir que si una organización contiene miembros con salud mental y emocional podrá en la organización respirarse un Clima Organizacional “sano” y viceversa, una organización “sana” podrá contener a miembros mental y emocionalmente sanos. Para esto, Chiavenato (2004), menciona las características de las personas mentalmente sanas que conforman organizaciones sanas: Sentirse bien consigo mismos; Sentirse bien con respecto a los demás; Tener la capacidad de enfrentar las exigencias de la vida.

Atkinson (Citado por Chiavenato, 2004); desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional, y se basa en las siguientes premisas: Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y estos influyen en el comportamiento cuando son provocados. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo. Las características del ambiente estimulan o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental. Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación. Cada motivación se dirige a la satisfacción de una necesidad específica. Según la motivación aplicada determina un comportamiento.

El clima organizacional, es un factor que tiene correlación directa con la productividad y por lo tanto el prestar atención a ella podría resultar benéfico para muchas empresas.

3.10 Evaluación del desempeño.

Según William B. Werther, (2003); La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda

organización moderna. La mayor parte de los empleados busca tener una retroalimentación respecto a la manera en la que cumplen sus actividades. La evaluación en base al trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si se cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento evaluador puede identificar a los empleados que cumplen con lo estipulado y a los que no lo hacen. Las decisiones referentes a las promociones internas y compensaciones dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Para Chiavenato (2001), la evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

William B. Wether Jr y Keith Davis (2003); proponen el siguiente esquema que se ejemplifica en la Figura 5, para señalar los elementos en un sistema de evaluación del Desempeño. (Ver **Fig 5**)

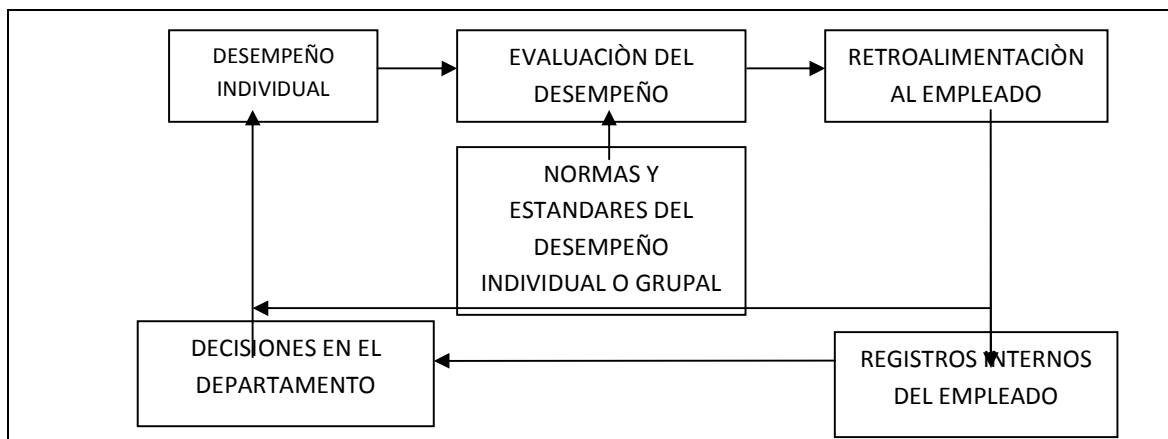


Fig. 5: Sistema de Evaluación del Desempeño

Como se observa, el proceso de evaluación del Desempeño es totalmente cíclico por lo que es recomendable realizarla de manera continua, ya que se mantienen constante cambio tanto la compañía como los individuos que la conforman. (Ver **Fig. 5**)

Para estos autores, la evaluación del desempeño requiere parámetros de desempeño que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, y estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que desean en cada puesto.

Para ser ética y legal la evaluación, los sistemas de evaluación del desempeño en la organización deben partir de bases objetivas elementos de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni tampoco justificar las decisiones únicamente en la experiencia.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones en la calificación, estas suelen ocurrir cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos. Entre los cuales están: Elementos subjetivos (Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan el proceso.), Error por tendencia al promedio (Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas y de esta manera distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio. Este error oculta los problemas por los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que llevado un esfuerzo sobresaliente. Permisividad o inflexibilidad (Algunos factores psicológicos pueden intervenir en la objetividad de un proceso de evaluación. Algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad o de imponer un alto grado de respeto y distancia y debido a estos factores pueden adoptar posturas sistemáticamente benévolas o estrictas., incluso en algunos casos el evaluador puede empezar a juzgar antes de empezar su tarea, lo que conllevará a una pérdida de objetividad. Elementos culturales (El origen cultural es un factor que cambia los procesos de evaluación y es poco usual que el evaluador adapte su proceso de evaluación al entorno cultural y social de cada evaluado).

Strickland, (2002) afirma que la Evaluación del Desempeño funge como la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la organización, no solamente entre los individuos que la conforman sino también en las capacidades y recursos de la compañía, definiendo que Fortaleza se es algo en lo que se es competente, o bien, una característica que proporciona mayor competitividad.

Así mismo, define debilidad como una carencia de la compañía o bajo desempeño a una condición que la coloca en desventaja con otras empresas.

3.10.1 Métodos de evaluación del desempeño con base en el pasado.

Aunque ninguna técnica es perfecta, cada una de las técnicas posee ventajas y desventajas para evaluar el desempeño. La propuesta de Chiavenato (2001) en su obra: "Administración de Recursos Humanos" propone como métodos de Evaluación del Desempeño con base en el pasado comparten la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede ser medido. Su desventaja radica en su imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Las técnicas de evaluación más común son:

a) *Escalas de Puntuación:* Es el método en el que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto grado. En este método la evaluación se basa en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos, varios aspectos pueden resultar irrelevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran a vincular la puntuación obtenida con los aumentos salariales. Entre las ventajas de este método se encuentra la facilidad de su diseño, la sencillez en su aplicación, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para su calificación y la aplicación a grupos grandes. Las desventajas son numerosas, ya que es muy probable que surjan distorsiones involuntarias ya que se eliminan aspectos específicos de desempeño de puestos con el fin de que se puedan evaluar puestos de diversos tipos. La

retroalimentación se ve afectada ya que el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

b) Lista de verificación: Este método requiere que la persona que otorga la calificación que se le describa, él seleccione las oraciones que describan el desempeño de los empleados y sus características. Estos valores permiten la cuantificación para obtener puntuaciones totales. Las ventajas de este método es la economía, facilidad en su administración y calificación, estandarización. Entre las desventajas está la posibilidad de distorsiones, interpretación inadecuada, otorgación de valores equivocados.

c) Método de selección forzada: Este método obliga al evaluador a seleccionar una frase más descriptiva del desempeño en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas afirmaciones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo: 1) Aprende con rapidez SI NO 2) Su trabajo es preciso y confiable SI NO

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres o cuatro frases, sin considerar las variantes ocasionales. Se pueden clasificar según los aspectos a evaluar, por ejemplo, una misma evaluación abarca desempeño, aprendizaje, relaciones individuales, etc y por cada área se proponer frases en las que quien califica da su respuesta. Este método tiene la ventaja de omitir las distorsiones introducidas por el evaluador, resulta fácil de aplicar adaptándose a una gran variedad de puestos.

d) Método de registro de acontecimientos notables: Consiste en que el evaluador lleve una bitácora diaria y consigna en este documento las acciones más destacadas positivas o negativas que lleva a cabo el evaluado. Este método es útil para proporcionar información al evaluado, reduce el efecto de distorsión que tiene la memoria de los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que el evaluador lleve. Una desventaja es lo laborioso de su aplicación y la pérdida de consistencia en sus

registros, es decir el evaluador en sus primeras anotaciones pueden ser muy detallistas y posteriormente muy generales y este factor puede caer en la distorsión de los resultados. También está sujeto a la percepción del evaluador.

e) *Escalas de calificación conductual*: Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

f) *Métodos de Evaluación comparativa*: Estos métodos también son llamado de evaluación en grupos y tiene como característica fundamental que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros.

g) *Establecimiento de categorías*: El método de establecimiento de categorías lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala pero no se sabe cuánto. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método. Es fácil su aplicación y calificación.

h) *Comparaciones pareadas*: El evaluador debe comparar cada empleado con los que están evaluados en el mismo grupo. El número de veces en que cada empleado es superior a otro puede sumarse para crear un índice. La base para la comparación es el desempeño global. Aunque este método es sujeto para fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados reciben mayor calificación que otros.

i) *Distribución forzada*: Se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

j) *Métodos de investigación de campo*: Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos: Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio. Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe. Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo,

mantenimiento en el cargo. Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

Las principales ventajas estriban en que cuando esta precedido de dos etapas preliminares de análisis de la estructura de cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una profunda visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos, proporciona una relación provechosa con el especialista en evaluación, quien presta al supervisor una asesoría y también un entrenamiento de alto nivel en la evaluación de personal, permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.

Las principales Desventajas consisten en que tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación y también hay retardo en el procedimiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

Jr y Davis (2003); afirman que sea cual sea el método aplicado, como lo veíamos en un punto anterior es fundamental aplicar una retroalimentación tanto a los supervisores como al empleado respecto a los resultados obtenidos para promover la mejora en su desempeño o tomar decisiones tan fundamentales como la Promoción interna, incremento salarial o aplicación de bajas definitivas.

CAPITULO IV

“APLICACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN CORRELACION CON LA MOTIVACIÓN LABORAL”

Resulta imprescindible señalar que cada uno de los procedimientos metodológicos realizados durante esta investigación fue por demás motivo de apasionamiento y una constante circunstancia experimental basada en todo momento en principios teóricos que a lo largo del presente documento son citados.

Anterior al presente trabajo de investigación no existía departamento alguno de Capital Humano, ni manual, ni técnica establecida y aunque en un inicio las resistencias se hicieron presentes por parte del personal existente hasta ese momento, poco a poco los nuevo procedimientos fueron incursionando al quehacer cotidiano de la empresa hasta cambiar paulatinamente su dinámica habitual.

La aplicación de los procesos administrativos y de la Motivación Laboral en UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel; inicia con el Análisis y Descripción de Puestos con lo que da paso a la elaboración de reglamentos, posteriormente al proceso de Reclutamiento y Selección, siguiendo con la Inducción, aplicación de Motivación laboral y finalizando con la evaluación del desempeño.

4.1 Análisis y descripción de puestos.

Para que el Departamento de Capital Humano pueda efectuar un verdadero impacto en el desarrollo de la organización es necesario recopilar la información suficiente sobre las necesidades de esta, y dicha recopilación se logra con el Análisis y Descripción de puestos en lo que se incluye desde las condiciones naturales del puesto, contemplación de los objetivos, funciones, habilidades necesarias, competencias laborales, niveles de comunicación,

características de personalidad, etc. Ya que los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad organizacional.

Según Chiavenato (2001); el análisis de puestos, es requerido a medida de que aumenta la complejidad y magnitud de una empresa, este proceso, consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización y no de las personas que en ella laboran, o dicho de otra manera; el Análisis de puestos de trabajo es un procedimiento de obtención de información acerca de los puestos en contenido y los aspectos y condiciones que los rodean, es en otras palabras el Desvelamiento sistemático y reglamentado del sentido de las ideas, creencias, valores, intenciones y referencias, implícitas que prestan sustento a una organización.

El análisis y Descripción de puestos fue la primera función dentro del departamento de Capital Humano en UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, sin lugar a dudas, aunque la teoría fue la base para el correcto desempeño de esta tarea, en el campo, constituye una labor compleja aunque apasionante, ya que permite el acercamiento con el puesto de manera directa, requiriendo como principal habilidad la observación con fines analíticos.

Este proceso de Análisis y Descripción de puestos inicia con una entrevista detallada y no estructurada con el Gerente Comercial, quien describe las funciones de cada puesto, así como los objetivos de cada función, mientras que se registra cada dato que era proporcionado, posteriormente se solicita a cada puesto una descripción detallada de sus funciones; después la observación directa durante dos días de la jornada laboral y por último, unificando la información se redacta la información obtenida en el documento de Descripción de Cada Puesto.

A continuación, se describe brevemente el proceso de análisis realizado con cada uno de los puestos.

4.1. 1 Multifuncional.

El puesto "Multifuncional" dentro de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, constituye ser el vínculo imprescindible entre los Vendedores y Axtel Corporativo, ya que este puesto procesa la productividad que los Vendedores tienen. Para su análisis inicialmente se realizó una entrevista con el Gerente Comercial, quien explicó de manera general las funciones del Multifuncional, al mismo tiempo que cada detalle proporcionado por él era registrado de manera puntual y escrita; posteriormente se solicitó a quien desempeñaba este puesto describiera por escrito todas sus funciones. Después, durante dos días completos de la Jornada laboral del Multifuncional a través de la observación se toma nota de cada detalle general y específico de las funciones de este puesto. Finalmente, con toda la información reunida y previamente analizada y autorizada por el Gerente Comercial se redacta el documento "Descripción del puesto Multifuncional". (ANEXO 6).

4.1.2 Supervisor de ventas.

El Supervisor de Ventas es un puesto que ya existía dentro de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, por lo tanto su análisis y descripción fue más sencillo y misma función comienza con una entrevista con el Gerente Comercial quien describe de manera general las funciones y procesos de trabajo así como los objetivos a lograr con el grupo de vendedores a su cargo; estas observaciones fueron anotadas detalladamente. Posteriormente se solicitó al supervisor existente describiera de manera detallada sus funciones. Por último a través de la observación directa al supervisor en cada una de sus rutas y funciones durante 1 día laboral en oficina y campo, se registraron cada una de sus funciones de manera detallada.

Finalmente proseguí a la redacción del Documento descriptivo del puesto de Supervisor de ventas, mismo que incluyo en el ANEXO 7.

4.1.3 Vendedor.

El Vendedor es un puesto que ya existía dentro de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, por lo tanto su análisis y descripción comienza con una entrevista con el Gerente Comercial quien describe de manera general las funciones y procesos de trabajo así como los objetivos a lograr con el grupo de vendedores; éstas observaciones fueron anotadas detalladamente. Posteriormente se solicitó al vendedor con mejor desempeño y mayor número de ventas hasta aquel momento y que a consideración del Gerente Comercial tenía el mejor perfil describiera de manera detallada sus funciones. Mediante la observación directa al vendedor elegido por el Gerente Comercial en cada una de sus rutas y funciones durante 2 días laborales en oficina y campo, registrando cada uno de los detalles de sus funciones.

Finalmente se continúa con la redacción del Documento descriptivo del puesto de Vendedor, mismo que se incluye en el Anexo 8.

4.2. Reglamento interno.

Toda organización requiere una guía estructurada y definida para regular el comportamiento humano, y UNETEL sin ser la excepción requirió para su adecuado funcionamiento la inserción de un Reglamento Interno para delimitar las funciones de cada puesto con sus responsabilidades y obligaciones.

El formular los reglamentos internos fueron la segunda labor a realizada en esta investigación , Y la necesidad de su creación surge cuando el Gerente Comercial determina la falta de límites dentro de la organización, dicha conclusión es obtenida tras eventos como Fraude por parte de los vendedores hacia los clientes, entrega fuera de tiempo de las ventas, cancelaciones de contratos por falta de seguimiento de ventas, mala presentación de los Vendedores y Multifuncional, tiempos muertos por parte del Multifuncional, Inadecuada

planificación de las zonas de trabajo por parte del Supervisor de ventas, ventas no efectivas por falta de capacidad y/o cobertura Axtel, etc.

Ante estas necesidades y previamente expuestas, el Gerente Comercial de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, solicita la realización de un reglamento interno para cada uno de los puestos.

Al inicio de su aplicación existió cierta resistencia por parte de los individuos que se encontraban ya laborando; mucho de ellos desertaron de la empresa y otros se adaptaron con gran éxito (Dicha circunstancia se presentará descriptivamente en el Capítulo 4.1 de Análisis de Resultados) y los nuevos elementos seleccionados reaccionaron con aceptación, ya que aunque el reglamento es preciso, también da apertura a la flexibilidad para facilitar la convivencia y así promover el adecuado ambiente laboral.

Cada uno de los reglamentos, fungió como mecanismo de limpieza para eliminar aquellos elementos que no resultaban favorables para la empresa, y también para mejorar el rendimiento de aquellos que permanecieron dentro de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel; esta labor de “limpieza” no pudo haber sido posible sin contar con el apoyo y voluntad del Gerente Comercial, quien mostro su firmeza ante los resultados obtenidos.

A continuación se presenta una descripción del proceso de elaboración de los reglamentos Internos aplicables para cada uno de los puestos.

4.2.1 Multifuncional.

El Multifuncional, siendo un puesto meramente administrativo y considerado como de Confianza por parte del Gerente Comercial de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel se requiere de él se apegue a las normas establecidas.

Dado que anterior a este reglamento la persona que ostentaba este puesto se presentaba con frecuencia a las oficinas sin portar el uniforme adecuadamente

y con vestimenta informal, se prosiguió a poner como regla general la presentación adecuada del uniforme. De la misma manera ante el incumplimiento de darle seguimiento a los estatus de ventas de manera oportuna e informarles a los vendedores sobre el mismo también se indicó en dicho reglamento de manera específica.

Cabe mencionar, que este reglamento no solo fue creado en base a las áreas de oportunidad de quien ostentaba el puesto, sino que también fue determinado en base a la previa Descripción y Análisis de las Funciones de puestos. Ya que a partir del conocimiento de las funciones de este puesto pueden también determinarse las reglas casi incorruptibles para lograr una adecuada labor del puesto, mismo que contribuirá al desarrollo y correcto funcionamiento de la organización. Dicho reglamento se aprecia en el ANEXO 9.

4.2.2 Supervisores.

La necesidad de un reglamento interno aplicable a los Supervisores de ventas Surge cuando acontecen hechos por parte del supervisor que hasta ese momento ostentaba dicho puesto tales como el extravío de folios, omisión en la entrega de efectivo de las ventas ingresadas, trabajo de campo en zonas fuera de cobertura o sin capacidad, es decir, ventas no efectivas.

Estas condiciones, por demás descritas como adversas son las que llevan a tomar la determinación de la elaboración del reglamento interno aplicable a supervisores de campo, haciendo especial énfasis en los puntos del Análisis y Descripción del Puesto de Supervisor.

Es imprescindible comentar en el presente trabajo que ante la aplicación de dicho reglamento y su correcto seguimiento, el Supervisor que hasta ese momento laboraba en el UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel solicitó su baja al percatarse de las nuevas reglas, esta baja fue por voluntad propia del hasta entonces

supervisor a los 30 días de ser aplicable el reglamento interno mismo que presento en el ANEXO 10.

Posterior a la baja de este sujeto poco funcional, el Gerente Comercial del Canal UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, en base al desempeño y resultado de ventas, así como también después de un minucioso análisis de perfil por parte del Departamento de Capital Humano eligió a un vendedor para ascenderlo como Supervisor de Ventas.

Dicho ascenso, y obedeciendo a Koonlz O`Donnell quien señala a los "Ascensos Laborales" como una forma de reclutamiento interno y también como una forma de motivación laboral que tal como lo señalan Los factores de Herzberg (1959, citados por Kast y Rosenzweig, 2002); contemplan la necesidad de crecimiento dentro de una organización para optimizar su productividad. Bajo ambas propuestas teóricas se Ascendió al vendedor con el perfil adecuado para ocupar la vacante de Supervisor de Ventas quien sin ningún inconveniente se apego de manera inmediata al reglamento interno de su nuevo puesto.

4.2.3 Vendedores.

La necesidad de crear un reglamento para los vendedores, surge de eventos previos y repetitivos tales como fraudes, entrega tardía de ventas, entrega tardía y/u omisión de efectivo de ventas, mala presentación, ventas fuera de cobertura y capacidad Axel, ausentismo por largos periodos de tiempo, etc.

De estos y otros inconvenientes surge la necesidad de crear un reglamento específico para este puesto, dando como resultado casi inmediato, (en un lapso de 30 días) 12 bajas definitivas y voluntarias después de la aplicación del Reglamento Interno de este puesto y quedando únicamente 5 vendedores activos.

Por lo que se infiere que este reglamento Interno, fungió como filtro, para eliminar aquellos elementos que más que traer beneficios y crecimiento,

perjudicaban a la empresa de manera general. El reglamento Interno del puesto de vendedores se incluye como ANEXO 11.

4.3 Reclutamiento y selección.

Este proceso, fue necesario al momento de aperturar el departamento de Capital Humano, cuando se requirió el cambio casi total de plantilla y una vez más se demuestra que el adecuado proceso de selección y por ende de reclutamiento es el inicio de una empresa productiva.

Inicialmente, fue un trabajo arduo y complejo, aunque constituyó un reto interesante y sin duda demandante de las cualidades propias de la Lic. En Psicología, en base a la técnica descrita por autores como Mandy y Noe (2005); al criterio analítico y sentido intuitivo fue posible efectuar esta labor con éxito.

Ocasionalmente, dicho proceso se efectuaba conforme era requerido el crecimiento de la plantilla o bien por alguna vacante que surgiera.

El proceso de reclutamiento, se realizó en base a los métodos y fuentes también propuestos por Mandy y Noe (2005); en su obra “Administración de Recursos Humanos” aunque también la decisión de las fuentes utilizadas fue tomada en base a los resultados que daban uno u otro método de Reclutamiento.

Cualquier especialista en Administración de Recursos o Capital Humano comprende que los métodos y fuentes utilizados en una zona geográfica no necesariamente van a funcionar en otra, así mismo es variable dependiendo de las temporadas y circunstancias del lugar, sin embargo con la experiencia y la búsqueda constante se comprenden los ritmos, las frecuencias y necesidades no solo de la empresa sino de la zona en general respecto al Reclutamiento.

Con respecto al proceso de selección se realizó en base a los resultados obtenidos en el Análisis y Descripción de puestos, lo cual permite la “Elección del candidato adecuado para el Puesto Adecuado” aunque, también fue considerado

a criterio de quien selecciona, las necesidades y dinámica de la empresa; por ejemplo: no podría ser funcional una persona con un perfil psicológico de personalidad rígida en una empresa cuya dinámica funcional es la flexibilidad, o viceversa; por lo que cabe mencionar que para que un proceso de selección sea realmente acertado no solo puede tomarse en cuenta un perfil del reclutado sino también el ambiente al que se pretende incorporar el candidato, pues tal vez, el mismo sujeto pueda ser funcional y productivo en una empresa cuya dinámica es diferente.

El proceso de reclutamiento y selección, fue complejo al inicio por la gran demanda de candidatos por parte de la empresa, sin embargo al cubrirse la plantilla requerida con los candidatos adecuados, fue simple y altamente selectivo, puesto que, como consecuencia el índice de rotación se considera como positivo.

A continuación, se explica detalladamente la experiencia en el proceso de Reclutamiento y Selección de manera específica:

4.3.1 Reclutamiento.

Siendo el reclutamiento una actividad que se lleva a cabo una vez que en una empresa se ha tomado la decisión de cubrir una vacante con el objetivo de identificar e interesar a candidatos con aptitudes y actitudes viables para cubrir un puesto.

El proceso de reclutamiento que se realiza en UNETEL; Distribuidor autorizado Axtel, puede resumirse al decir que uno de los elementos claves para su éxito consiste en lanzar los mensajes adecuados para atraer a los candidatos adecuados, pero en especial, se debe cuidar el lugar a donde se dirigen estos mensajes, por citar un burdo ejemplo, al buscar un perfil de vendedores con Preparatoria terminada es conveniente utilizar el periódico local consumido por lectores de este nivel.

Básicamente, este proceso fue enfocado a los puestos de Supervisión de Ventas y Vendedores, ya que el cambio de plantilla se realizó en un 80% respecto a estos puestos y en un 0% en el Administrativo, es decir el Puesto de Multifuncional.

En los siguientes subtemas, se presenta de manera detallada la manera en la que fue llevado a cabo el proceso de Reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento, a excepción de la elección de un Supervisor, han sido totalmente externas, es decir, fuera de la misma empresa, ya que no fue viable realizar nuevos ascensos. Los medios utilizados:

Periódico Local: Consiste en la publicación de uno o varios anuncios publicitarios en el diario local con mayor impacto social, anunciando la vacante de manera creativa, con sus requisitos y beneficios; indicando las fechas, lugares y horarios de entrevista. Manejando dos tipos de anuncios: Abiertos: Donde se publicaron los datos de la empresa como nombre, giro y logo. Y Ciegos: Sin mencionar los datos de la empresa, únicamente haciendo referencia al puesto a reclutar, lugar y fechas de entrevista.

En base a la experiencia obtenida, se concluye que da mayores resultados cuando las publicaciones son los días lunes y miércoles, ya que son de mayor consumo entre la población local, y aunque se manejó ambos anuncios tienen una respuesta más favorable los anuncios Abiertos, ya que dan mayor confianza a los candidatos potenciales. La publicación en el periódico local es un medio altamente efectivo ya que abarca gran parte de la población. La desventaja es que resulta costoso para la empresa.

Volanteo: Consiste en la repartición de volantes que anuncian la vacante, sus requisitos y beneficios al postulante, dirección y fechas de entrevista, este ejercido en puntos de mayor afluencia en la ciudad, este tipo de reclutamiento masivo y de campo, en base a la experiencia obtenida los resultados son lentos, poco tangibles y favorables y el esfuerzo en su aplicación es grande, aunque se ha utilizado como medio de reclutamiento no fue constante.

Posteo: Consiste en la colocación de posters que anuncian la vacante sus requisitos y beneficios, con la dirección, fechas y horarios de entrevistas en puntos específicos de la ciudad especialmente donde hay mayor afluencia de gente como parques, centros comerciales, iglesias, etc. Al igual que el volanteo en base a la experiencia, es un medio con resultados poco tangible y lento.

Bolsas Electrónicas.- Es uno de los medios más favorecedores y con resultados tangibles; ya que permiten hacer llegar la vacante a personas que específicamente busquen el tipo de empleo ofrecido y que de estar interesados en el puesto con los beneficios ofrecidos envían sus solicitudes al correo electrónico indicado en la publicación. Otro de los beneficios de utilizar este medio es que al recibir las solicitudes se inicia el proceso de selección ya que como empresa solo se contactarán a los candidatos que después del análisis de la solicitud o currículum vitae sean viables para el puesto ofrecido.

Respecto a la experiencia obtenida se considera este medio con favorable ya que da excelentes resultados por su rapidez, economía y objetividad, aunque como única desventaja se señala que no está al alcance de toda la población.

Las bolsas utilizadas con mayor éxito son: www.computrabajo.com; www.bumeran.com; www.portaldeempleo.com; www.zonajobs.com.

Aunque existen otras bolsas de trabajo con mucha afluencia de candidatos, como OCCMUNDIAL esta resulta como un medio muy costoso para la empresa y por lo tanto no fue utilizada dentro de esta experiencia laboral.

Intercambios de cartera: Este proceso es tal vez uno de los que resultaron mas favorables, ya que consiste en el intercambio de datos y/o solicitudes de candidatos que no quedaron entre dos o más empresas con la finalidad de otorgar al postulante una nueva opción de empleo y también una aceleración en el proceso de reclutamiento. Estos intercambios se realizan entre empresas que reclutan puestos similares y puede realizarse de manera personal (el reclutador de una empresa visita al otro reclutador e intercambian los datos y solicitudes que ambos tengan, dando una leve retroalimentación de los candidatos) o también

puede realizarse de manera electrónica en la que a través de una base de datos digital es enviada al otro reclutador.

Este medio reclutamiento puede tener una variante ya que no solo pueden intercambiarse candidatos sino también bajas con los comentarios objetivos del departamento con el que se realiza el intercambio, ya que en muchas ocasiones las bajas son efectuadas por causas diferentes al desempeño del empleado.

Existen grupos de Intercambio de Cartera, formados por las mismas empresas en los que se reúnen diferentes reclutadores y exponen temas de interés del área de Capital Humano, externan las vacantes que cada uno tiene en las empresas a las que prestan sus servicios y dan las bases de datos que cada uno tiene, de los aspirantes que los han visitado prosiguiendo al intercambio de sus datos.

Este es un medio de reclutamiento que favorece y fortalece las relaciones tanto de la empresa como de los encargados de los departamentos de Capital Humano y constituye un medio de actualización para los participantes. Como medio de reclutamiento, resulta altamente viable.

Referidos: Este medio de reclutamiento es sin lugar a dudas el más seguro ya que consiste en que los mismos empleados traen a la empresa a conocidos que deseen integrarse a laborar. Este medio ha resultado favorecedor ya que implica certeza en la referencia personal de un trabajador activo.

Publicación en Bolsas Gubernamentales: Consiste en dar de alta las vacantes en las bolsas gubernamentales de empleo especificando el puesto, requisitos, beneficios al candidato, lugar, fecha y hora de entrevistas.

Como ventaja de este medio resulta que es gratuita, de fácil acceso, que llega a población desempleada; y como desventaja se señala que el perfil de los solicitantes no siempre es el más viable, ya que la mayor parte de gente que recurre a estas bolsas son personas con intereses de laborar en el sector turístico, dada la naturaleza de la ciudad de Cancún.

Las bolsas visitadas en la ciudad de Cancún: Servicio Estatal del Empleo ubicada en plaza Las Palmas de esta ciudad; Servicio Municipal del Empleo ubicada en plaza Nader de esta ciudad.

Los medios con mayor efectividad al momento del proceso de reclutamiento han sido: periódico, bolsa electrónica y referidos por su efectividad, rapidez y economía.

4.3.2 Selección.

Este proceso requiere, tal vez más que ningún otro, las cualidades de un profesional en psicología y es en este en el que la psicología clínica específicamente hace su aparición, pues se utiliza el conocimiento del lenguaje verbal y no verbal del entrevistado, su lectura corporal, actitudes, etc.

Este proceso inicia con las entrevistas y concluye con la toma de decisión final, cuando el postulante se vuelve empleado.

Como parte del proceso de selección, la entrevista, para la simple comprensión, es dividida en cuatro fases que se explican a continuación:

Fase 1: Datos generales.- En base a la experiencia y por la naturaleza de la empresa, se aplica la entrevista "No estructurada", ya que esta resulta dinámica, empática y creativa; aunque en cada una de ellas siempre se contemplan puntos específicos: Iniciando con un saludo cordial y respetuoso, se estrecha la mano del candidato (con lo que se sondea de manera inespecífica su seguridad personal en base a lo que marca su lenguaje corporal, es decir: si saluda de manera muy suave puede indicar ciertos problemas de autoestima y por lo tanto de seguridad, o si saluda fuertemente hasta el grado de lastimar puede indicar sobreactuación en su seguridad lo que conlleva a un estado de inseguridad inconsciente y/o también se interpreta como un pobre control de impulsos; de otra manera más acertada, el saludo puede ser firme sin ser exagerado, lo que indica una muy probable adecuada autoestima; aunque este puede ser un parámetro un tanto

subjetivo resulta ser un indicativo de lo que es la personalidad del entrevistado, aunque es fundamental señalar que este parámetro no es descalificativo ya que se prosigue con el proceso de selección; se entabla Rapport o empatía con el entrevistado sin que este sea impersonal, es decir, haciendo referencia a la ubicación de la oficina, al clima, etc. Con frases como: ¿Le costó trabajo localizar la oficina?, ¿Qué tal el tráfico para llegar hasta aquí?, ¿Es adecuada la temperatura del aire acondicionado para usted?. Aunque es manejada la entrevista No estructurada se mantienen ciertos puntos fundamentales de manera constante: Nombre, Edad, Originario(a) de..., Tiempo de residencia en la ciudad de Cancún..., Razón por la que llegó a Cancún, Cumplimiento de expectativas al estar en la ciudad, Edo civil // tiempo de casado(a)//ocupación de conyugue, Hijos (edades, escolaridad, mensualidades del colegio), Tipo de residencia (renta ¿monto?, hipoteca ¿mensualidades?, dirección?, tiempo de traslado a la oficina?, Con quien vive?, Deudas, gastos fijos (desglose), Escolaridad, Tres palabras con la que el entrevistado auto describa su personalidad, Descripción breve de su historia familiar nuclear, Numero de hijo, Frecuencia con la que convive con su familia nuclear, Necesidades económicas, Expectativas económicas, Otros ingresos, Disponibilidad de tiempo, Estado de salud.

Fase 2: Rasgos Personales.- En esta parte de la entrevista, se explora la adecuación al puesto que tiene el candidato, y evaluando los siguientes aspectos: Religión.- (Explorando si el candidato es miembro activo de algún grupo religiosos y corroborar que sus actividades del mismo no interfieren con las laborales); Conflicto de intereses familiares.- (Explorar que las actividades a realizar no afecten las relaciones familiares, esto aplica mayormente en las mujeres respecto a si tiene hijos y/o pareja); Experiencias laborales.- (Esta es la parte medular de la entrevista donde se analiza cada experiencia laboral del candidato, y este punto se corrobora posteriormente con las referencias laborales. Las preguntas más utilizadas en cada una de las experiencias laborales que el candidato presente en su Currículo Vitae o Solicitud laboral: Empleos Anteriores o Actual: ¿Giro y actividades de la empresa?, ¿Nombre del puesto?, ¿Funciones?, ¿Periodo de

labor?, ¿Sueldo?, ¿Motivo de Salida?; Se solicita una breve descripción del ambiente laboral. Se solicita una breve descripción de cómo el candidato se relacionaba con su figura de Autoridad, De ser aplicable: Se solicita una breve descripción de cómo el candidato se relacionaba con subordinados. Indagar de manera analítica el interés que el candidato tiene por la vacante, es decir que las funciones por desempeñar sean de su entera y completa satisfacción, y que este trabajo constituya parte de su trayectoria laboral y no solo un encontrar trabajo de “mientras”.

Fase 3: Evaluación de Competencias laborales.- Esta es la última fase de la entrevista en la que se evalúa al candidato sobre las competencias laborales que tiene para desempeñar el puesto, es la parte donde el entrevistado probablemente experimente más tensión, ya que en ella se exploraran sus habilidades propias para el puesto y su manera de actuar ante los conflictos que pudiesen presentarse en el ámbito laboral. Se divide en los siguientes tópicos:

Planeación Y Organización.- Se indaga sobre la manera en la que administra su tiempo tanto personal como laboral con respecto al cumplimiento de sus metas y objetivos, utilizando preguntas como: ¿Cuál era el proceso en el que desempeñaba sus funciones?, ¿Cómo administra su tiempo entre el cuidado de sus hijos / familia y su trabajo?, Mencione brevemente la distribución de su día.

Prospectarían.- En este punto se explora la habilidad del candidato para identificar sus clientes potenciales en base al producto ofrecido, en este punto se basa especialmente en sus experiencias laborales anteriores, es decir; suponiendo que el candidato trabajo como promotor de artículos escolares, respecto a este ejemplo se cuestiona de la siguiente manera:¿En qué lugares se dirigía para realizar ventas efectivas?, ¿A quiénes se dirigía?, ¿Cuáles son las características más significativas de los clientes potenciales?, ¿Qué mercado le resultaba más factible... el cambaceo o las escuelas? ¿Por qué?.

Contacto.- En este punto se trata de identificar la constancia que el candidato tiene para establecer el primer contacto con la gente y su capacidad

para vencer los obstáculos y objeciones. Haciendo preguntas como: Mencione alguna frase o comentario con el que haya experimentado tener mayor aceptación al ofrecer sus productos, ¿Cuáles eran las objeciones más frecuentes y como las vencía?, ¿Cómo abordaba a la gente?.

Cierre.- Las ventas efectivas, pueden iniciar siendo un cúmulo de objeciones por parte del cliente, y es trabajo y habilidad del vendedor diluirlas, y es por eso que este punto se refiere a la capacidad del candidato para realizar los cierres de ventas y se indaga con las siguientes interrogantes: ¿Cómo saber el momento en el que debe dejar de insistir?, ¿Cuál es la manera más factible para usted para cerrar una venta?, ¿Qué frase utilizaba para el cierre de sus ventas?, ¿Alguna técnica en específico?.

Cumplimiento De Objetivos.- Es cuando el candidato muestra señales de tener cierta tendencia al logro de resultados y que estos no únicamente son en base a los solicitados por la empresa sino respecto a si mismo, así como también la manera en la que llega a ellas. Incluso este punto comienza su evaluación cuando se cuestiona sobre sus necesidades económicas y el sueldo de su trabajo anterior comparando ambos. Se logra medir su persistencia con preguntas como: ¿Cuál era la cuota mínima y la meta de producción en su anterior trabajo?, ¿Cuál era su cumplimiento mensual promedio?, ¿Cuáles eran las causas del cumplimiento de su producción? (sea baja o alta). En este punto también se explora sobre su persistencia y tendencia a hacerse responsable de sus actos.

Ejercicio De Simulación.- En este punto, se toma cualquier objeto cercano al entrevistador y se pide que el candidato simule una venta, se da un tiempo en el que el candidato preparará su diálogo para la venta (5 min). En dicha simulación se analizarán los siguientes aspectos: Comunicación verbal (fluidez, tono, volumen, modulación de voz); Comunicación no verbal (postura al abordar, saludo, contacto físico, contacto visual, expresividad facial, gesticulación), Presentación, Manejo de objeciones (El entrevistador plantea al entrevistado ciertas limitantes); Seguridad (conocimiento del producto, y seguridad al promoverlo), Capacidad persuasiva y Logro de cierre.

Fase 4: Otros Datos.- Esta, siendo la última parte de la entrevista se explora los siguientes aspectos que se consideran fundamentales: ¿Cuál fue su mayor logro profesional?, ¿Cuál su mayor fracaso profesional?, Metas en este año, Metas a 5 años. Por último, de haber tenido una entrevista viable se explica detalladamente ¿Quién es axtel?, ¿Cómo funciona axtel?, en qué consiste el puesto, posición dentro del organigrama, proceso de trabajo, horarios, funciones, comisiones, fechas de pago, dejando en claro todas las dudas que el candidato pudiera tener.

De ser de interés del candidato toda la información proporcionada se proseguirá a la aplicación de pruebas psicométricas, esto dependiendo del horario disponible en ese momento o bien concertando una cita posterior.

La evaluación psicométrica es considerada como parte complementaria del proceso de selección, y esta resulta fundamental ya que en ella el candidato al puesto puede reflejar lo que en entrevista no externó o bien, en muchas otras ocasiones las evaluaciones sirven como corroboración de lo que en la entrevista fue percibido. Las pruebas utilizadas:

A) *Cleaver*, Con las condiciones ideales para la aplicación (ventilación, luz, material de aplicación) se prosigue a la explicación del Test de cleaver de la siguiente manera: “Este es un test, que mide su estilo de trabajo, no existen respuestas buenas ni malas, simplemente indica la manera idónea en al que usted se desempeña. En la hoja existen varios bloques de cuatro palabras cada uno, de las cuales usted va a elegir 2 palabras: una con la que se sienta más identificado o mejor descrito y pondrá una marca en el lado de la “M” y la otra palabra con la que se sienta menos caracterizado o que no lo define y pondrá una marca del lado de la “L”. Cada bloque debe tener 2 marcas, una del lado de la “M” y otra del lado de la “L”. Si existe alguna duda respecto al significado de las palabras puede preguntar. Es importante que responda con sinceridad y apego a su realidad para saber cuál es su perfil real, de lo contrario la prueba se invalida”.

A continuación, se presentan algunas adecuaciones propuestas por Marston con su técnica DISC, utilizadas para la selección de los puestos específicos en Distribuidor Master Autorizado Axtel, Canal UNETEL, cabe mencionar que las graficas, características sobresalientes, las posibles limitaciones bajo presión, la motivación interna y externa de cada uno de los perfiles aquí contemplados son descritas y ejemplificadas de manera más amplia en el capítulo 2.8.2.3.

El perfil propuesto por Marston en su Test Cleaver, denominado como “Perfil de promoción” resulta ideal para el puesto de Vendedor en UNETEL (Ver **Fig 2**).

El perfil mostrado por Marston en su Test Cleaver, denominado como “Perfil de Desarrollo” resulta ideal para el puesto de Supervisor de ventas. (Ver **Fig. 3**).

El perfil sugerido por Marston en su Test Cleaver, denominado como “Perfil de Servicio” resulta idóneo para el puesto de Multifuncional. (Ver **Fig. 4**).

B) *H T P*

Como prueba de personalidad se aplica la Técnica de Dibujo Proyectivo HTP con la que se exploran aspectos de la personalidad del candidato, sus relaciones familiares y sociales y es evaluado según los parámetros que John Buck y Warren, (2002) propone en su manual y que se encuentran mejor descritos en el ANEXO 4.

Los rasgos, esperados en la selección de los cuatro puestos son similares; ya que todos se evocan a tener sanidad psíquica, evitando a toda costa a candidatos que presentes rasgos alarmantes de personalidad tales como: Agresividad excesiva, tendencias al fraude, actos deshonestos o cualquier patología.

Es prudente señalar que todos y cada uno de los rasgos evaluados de cada candidato fueron interpretados en base a lo propuesto en el Manual de John Buck.

Las instrucciones son las siguientes: “En cada hoja realizará un dibujo: una casa, un árbol y una persona, tome el tiempo que le sea necesario” (Buck y Warren; 2002. P. 6).

Los rasgos esperados en los candidatos a cualquiera de los puestos reclutados son: Adecuada autoestima, Adecuado Contacto con la realidad, Adecuado ambiente familiar, Medio a alto nivel de sociabilidad, Actitud positiva ante la aplicación.

C) *IPV*

Esta prueba psicométrica considerada como parámetro para la medición de Habilidades es únicamente aplicada al puesto de Vendedores y Supervisor de Ventas.

Su aplicación es sumamente sencilla, se le proporciona al examinado la siguiente instrucción después de haberle otorgado el cuadernillo, la hoja de respuestas, lápiz y goma: “Esta es una evaluación de Habilidades de Vendedor y le pido que conteste según su criterio y opinión personal. No hay respuestas buenas ni malas, solo darán un parámetro mas detallado de sus habilidades. En este cuadernillo va a encontrar varias preguntas, cada una con tres respuestas posibles, usted va a elegir una de estas respuestas y la va a anotar en la hoja de respuestas, en la casilla correspondiente”.

Después de que las instrucciones queden claras y en el examinado no existe duda alguna se procede a la aplicación.

La última parte del proceso de selección es cuando se identifican los candidatos con el perfil adecuado para la vacante existente, de cada uno se elabora un reporte de entrevista, resultados de las pruebas psicométricas, y observaciones generales (ANEXO 12) , en este se incluye el reporte de las referencias obtenidas tanto laborales (ANEXO 13) como personales, (ANEXO 14) todo esto se presenta al Gerente Comercial dando una breve explicación del perfil del candidato, mismo que pasará a una segunda entrevista con el Gerente

Comercial y finalmente en base a su criterio y a las evaluaciones tomara la decisión de proseguir con la contratación o descartar al candidato del proceso de selección.

Si el candidato es aceptado por el Gerente Comercial se le solicitan los documentos en copias, ya mencionados anteriormente en el Análisis de Puestos (ANEXOS 6, 7 ò 8 según sea el puesto a contratar) con lo que se prosigue a la firma del contrato y se le solicitará se presente en las oficinas en hora previamente programada para el curso de inducción y capacitación.

4.4 Impartición de curso de inducción.

El objetivo principal del curso de inducción es que el nuevo elemento de Unetel conozca de manera detallada el funcionamiento de la empresa y el producto. También se busca la integración. Dicho curso, se efectúa en un lapso promedio de 2 hrs.

A continuación se presentan diversas técnicas utilizadas en el curso de inducción para favorecer el logro de los objetivos planteados.

4.4.1 Técnicas rompe hielo.

Dependiendo del número de personas participantes, del tiempo disponible y demás factores.

Algunas técnicas rompe hielo, aplicadas son claramente expuestas en el ANEXO 17. Estas técnicas rompe hielo, de presentación y cierre pueden ser modificadas o mezcladas de acuerdo con el criterio del facilitador.

El facilitador da las gracias de ser parte de Unetel, da unas breves palabras de bienvenida haciendo hincapié en la confianza en la contratación de cada uno.

Se presenta al nuevo grupo que se integra con el personal activo que se encuentre en ese momento en la oficina, así como las funciones de cada puesto, reiterando el apoyo otorgado para el cumplimiento de objetivos.

Proporciona el material de trabajo: Carpeta, Gafete, Uniforme, Flyers.

4.4.2 Contenido Institucional.

En este punto el facilitador prosigue a leer el reglamento institucional (ANEXOS 9, 10 ò 11 según sea el caso), especificando cada punto de dicho reglamento y despejando las dudas que pudiesen surgir en ese momento así como también la descripción del puesto (ANEXOS 6, 7 ò 8 según sea el caso), la tabla de comisiones (ANEXO 19) y fechas de pagos. Se prosigue a la proyección y explicación de las diapositivas. (ANEXO 22).

4.4.3 Técnicas de cierre.

Se agradece la cooperación prestada, nuevamente se reitera la bienvenida y se aplican ciertas técnicas dependiendo del criterio del encargado de capital Humano tomando en cuenta el número de participantes y el tiempo disponible, algunas técnicas utilizadas son: Aplausos 1 y Aplausos 2 (ANEXO 18).

4.4.4 Impartición de curso de producto Axtel.

Dicho curso de capacitación del producto Axtel será impartido en base a la carpeta de trabajo previamente entregada a cada participante (ANEXO 20).

4.5 Motivación laboral aplicada.

Así como Elton Mayo (Entre 1924 y 1932, citado por Treviño, 2000) con sus experimentos manifestó su creencia en que si se tratara al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, los efectos serían beneficiosos tanto para el trabajador como para la empresa, en UNETEL, Distribuidor Master Autorizado Axtel fueron confirmadas dichas teorías, pues con Acciones simples, pero sustanciales por parte de la Gerencia y del Departamento de Capital Humano el trabajador incrementó su sentido de pertenencia sintiéndose cobijado y por lo tanto responde con mayor efectividad a sus labores y también la cohesión grupal.

Acciones como el pizarrón de cumpleaños y el festejo de los mismos, las frases motivacionales, el adelanto de comisiones y sobretodo el trato al personal con respeto constituyen La Motivación Laboral, mismo al que sin duda se le atribuye gran parte del éxito de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel.

4.5.1 Pizarrón de cumpleaños.

Dar seguimiento al Pizarrón de Cumpleaños de cada vendedor es parte de las funciones del Encargado de Capital Humano, ya que esto promoverá un ambiente cordial y sano, en el que los vendedores se sientan parte de la Empresa y se vea favorecida la Cohesión grupal.

El seguimiento de dicho pizarrón consiste en que el encargado de Capital Humano, represente de manera gráfica una felicitación para aquellos vendedores que cumplan años en cada uno de los meses.

El día último de cada mes, se hará un pequeño convivio en celebración de aquellos vendedores que cumplieron años, se cantarán las mañanitas y se darán unas palabras de felicitación. (ANEXO 22).

4.5.2 Pizarrón informativo.

Como parte de la comunicación interna de la empresa, el Pizarrón informativo contendrá todos los avisos sobre nuevas ofertas, tarifas, fechas de pago, o avisos en general.

Respecto al Departamento de Capital Humano, de manera semanal pondrá un cuento, poema, fabula de contenido motivacional y de crecimiento personal. Dichas publicaciones tienen gran aceptación por parte de los vendedores. (ANEXO 23).

4.5.3 Seguimiento de pizarrón de ventas.

Parte de los procesos administrativos principales del Encargado de Capital Humano consiste en mantener la motivación dentro del grupo de ventas lo que se promueve la constancia en su productividad y la sana competencia. Dicha competencia se logra con el seguimiento del pizarrón de ventas; en el que de manera gráfica los vendedores pueden ver su avance en el ingreso de sus ventas en comparación con los demás vendedores.

Dicho pizarrón se lleva de manera mensual, en el que el encargado de Capital Humano colocará de manera diaria un sticker en forma de estrella por cada venta. Este gráfico contiene cada uno de los nombres de los vendedores y permanece visible en la sala de ventas.

Al final de cada mes, se hará un conteo de las ventas totales ingresadas por cada vendedor y en forma de gráfica se publicará en el pizarrón informativo.

El pizarrón de ventas dio visibles resultados ya que el percibir de manera gráfica el avance de sus ventas en comparación del resto de los vendedores permite a cada uno mantenerse auto motivado.

Al final del mes, se entrega un reconocimiento al vendedor que haya ingresado el mayor número de ventas, dicha entrega se hace públicamente y

acompañada por palabras de felicitación por parte del Gerente Comercial de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel.

4.5.4 Adelanto de comisiones.

Por parte del Gerente Comercial, se efectúa un adelanto de pago de comisiones; dicho adelanto será en base al cumplimiento de objetivos del vendedor solicitante, su asistencia y compromiso. Este adelanto, constituirá entre el 15% y 25% de las comisiones por cobrar a la quincena más próxima y por lo consiguiente serán descontadas en dicha quincena adelantada.

Este pago adelantado de comisiones forma parte de una ayuda al vendedor como efecto de su trabajo y cumplimiento constante.

4.6 Evaluación del desempeño.

En todo proceso, es fundamental realizar una evaluación, con la que podremos saber los aciertos de cada función y reforzarlas y también las áreas de oportunidad que nos indican los aspectos a trabajar para la mejora de resultados y por supuesto para incrementar la productividad dentro de la organización.

La elaboración de los cuestionarios con los cuales se evalúa el desempeño de cada puesto fue realizado en base a la descripción de los puestos, detectando las funciones esenciales de cada uno y volviendo estos puntos sujetos a la evaluación. De esta manera se redactaron los diferentes cuestionamientos a aplicar.

De acuerdo a lo expuesto por Chiavenato (2001) los métodos utilizados para la realización del instrumento de evaluación del desempeño fueron: Escalas de puntuación y Establecimiento de categorías.

La evaluación del desempeño fue aplicada de manera mensual a los puestos correspondientes e inmediato a su aplicación se procedía a la calificación y dichas conclusiones y resultados fueron redactados y transmitidos al Gerente Comercial, quién daba esta retroalimentación de manera personalizada a cada empleado evaluado.

4.6.1 Multifuncional.

La evaluación del desempeño del Multifuncional, surge de la necesidad de evaluar las actitudes y valores frente al personal y a la empresa. Así como también como necesidad para la detección de las áreas de oportunidad que pudiesen surgir.

El formato de Evaluación del desempeño para el puesto del Multifuncional es aplicable al grupo de ventas y supervisores por parte del Encargado de Capital Humano (ANEXO 24).

4.6.2 Supervisor de Ventas.

La evaluación del desempeño del encargado del puesto de Supervisor de ventas, surge de la necesidad de evaluar las actitudes y valores frente al personal y a la empresa y sus labores. Así también como una necesidad para la detección de las áreas en las que se puede efectuar una mejora.

La evaluación del Desempeño del puesto de Supervisor de Ventas y consta de 10 Items y las respuestas posibles pueden ser 3: Totalmente De acuerdo, De acuerdo y Totalmente en Desacuerdo. Y Evalúan las siguientes áreas: Objetivo Principal, Comunicación, Trabajo en equipo, Valores y Personalidad.

El formato de Evaluación del desempeño del Supervisor de la Fuerza de ventas será aplicable al grupo de ventas a su cargo, y Multifuncional por parte del Encargado del Departamento de Capital Humano (ANEXO 25).

4.6.3 Vendedores.

La evaluación del desempeño del Vendedor, surge de la necesidad de evaluar las actitudes, conocimiento y dominio de la información, habilidades de ventas y también como una necesidad para la detección de las áreas en las que puede efectuarse una mejora en el desempeño.

La evaluación del puesto de Ventas y consta de 8 Items y las respuestas posibles pueden ser 3: Totalmente De acuerdo, De acuerdo y Totalmente en Desacuerdo. Y Evalúan las siguientes áreas: Conocimiento del producto, Actitud, Presentación, Fluidez verbal, Constancia y Habilidades de venta. El formato de Evaluación del desempeño de los vendedores será aplicable al supervisor encomendado, por parte del Encargado del Departamento de Capital Humano (ANEXO 26).

CAPITULO V

PROCESO HIPOTÉTICO.

“LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA MOTIVACION LABORAL DAN COMO RESULTADO UNA EMPRESA EXITOSA”

El Análisis y Evaluación de los resultados de toda la presente investigación es sin duda uno de los momentos imprescindibles y complejos ya que en este capítulo se recopila todo el trabajo elaborado en este proyecto y es sometido a una calificación objetiva.

Los números no mienten, son fríos y discriminatorios. El análisis y evaluación de resultados no solo son una evaluación más del desempeño del Departamento de Capital Humano dentro de la Organización, sino un dictamen que determina si el trabajo realizado, los momentos vividos, las resistencias vencidas, fueron o no objeto de un resultado favorable.

A continuación, se presentan los resultados de manera tangible y objetiva.

5.1 Resultados cuantitativos sobre los procesos administrativos y la motivación laboral dan como resultado una empresa exitosa.

Con la finalidad de comprobar la hipótesis que inicialmente se plantea y para el fácil entendimiento de dichos resultados son divididos según el puesto analizado, ya que para cada uno se utilizó un instrumento previamente elaborado de acuerdo a las necesidades que su naturaleza requiere. Por su facilidad de aplicación y calificación, por su economía y practicidad, el método elegido para Evaluar el Desempeño de los Integrantes de UNETEL, Distribuidor Autorizado Axtel, fue: Escala de puntuaciones y Establecimiento de categorías.

Este tipo de Evaluación compara de manera precisa y tangible las respuestas obtenidas de los encuestados respecto a las funciones y desempeño de cada uno de los puestos analizados. En los ANEXOS que son mencionados en este capítulo se muestran tablas y gráficas de dichos resultados y en el presente documento su interpretación.

5.1.1 Evaluación del Desempeño de Vendedores.

La Evaluación Del desempeño de Vendedores (Anexo 26) fue aplicada a los supervisores de cada uno de los grupos de ventas y los resultados gráficos se muestran en el ANEXO 27; la descripción de los resultados obtenidos se concentra en la Tabla 1 “Puntuaciones de la Evaluación del Desempeño de Vendedores” y la Tabla 2 “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño de Vendedores por mes” y la descripción de las mismas es la siguiente: (Ver Tabla 1 y Tabla 2 del ANEXO 27).

Durante el Mes de Septiembre (plantilla de 10 vendedores) 9 vendedores, es decir el 90% de la plantilla fue evaluada por el supervisor como un “Comportamiento Adecuado”, y 1 vendedor, es decir el 10% fue evaluado con un comportamiento “Inadecuado”. Durante el mes de Octubre (plantilla de 16 vendedores); 8 vendedores, es decir el 50% fue evaluado con “Comportamiento Excelente”, 7 vendedores, osea el 43% fueron evaluados con un “Comportamiento Adecuado”, y 1, representado el 6% fue evaluado con un “Comportamiento inadecuado”. En el mes de Noviembre (con una plantilla de 23 vendedores), 11 vendedores correspondientes al 48% fueron evaluados como un “Comportamiento Excelente”; 12 vendedores representan el 52% de la plantilla total fueron evaluados como un “Comportamiento Adecuado”, Justo para el mes de Diciembre con una plantilla total de 24 vendedores, 14 de ellos, es decir el 58% fueron evaluados con un “Comportamiento Excelente”; 9 vendedores, osea el 38% de la plantilla total fueron evaluados con un “Comportamiento Adecuado” y el restante 4% representado por 1 vendedor fue evaluado como “Comportamiento

Inadecuado". Para el mes de Enero, contando con una plantilla de 20 vendedores, 9 de ellos representando el 45% fueron evaluados como un "Comportamiento Excelente"; 9 vendedores, es decir el 45% evaluados con un "Comportamiento Adecuado" y los restantes 2 vendedores, es decir el 10% fueron evaluados como un "Comportamiento Inadecuado". En el último mes contemplado de esta evaluación, es decir, en el mes de Febrero cuando la plantilla estaba conformada por 17 vendedores, 9 de ellos, representativos del 53% fueron calificados con un "Comportamiento Excelente" y 8 (48%) con un "Comportamiento Adecuado".

5.1.2 Evaluación del desempeño de supervisor.

Durante los seis meses analizando el desempeño de los Supervisores de Axtel, Canal UNETEL, se observan resultados claros y concisos y para su análisis la plantilla total de vendedores se divide en dos grupos, cada uno de ellos con uno de los supervisores del canal, denominados para efectos de la presente investigación como "Supervisor 1" y "Supervisor 2". El Cuestionario aplicado para la evaluación del Desempeño de Supervisor (ANEXO 25) fue el instrumento para poder concentrar los resultados que se obtienen en dichas evaluaciones y que se muestran en el ANEXO 28 con sus respectivas tablas y gráficas; la descripción de los resultados obtenidos se presentan a continuación:

A) Supervisor 1:

Durante el mes de Septiembre, contando con una plantilla total de 10 vendedores, el desempeño del supervisor 1, evaluado por los vendedores a su cargo es el siguiente: 7 vendedores (70%) calificaron el desempeño como excelente y 3 vendedores (30%) lo definieron como un desempeño Adecuado.

Durante el mes de Octubre, con una plantilla total de 15 vendedores, el desempeño fue calificado así: 9 vendedores (60%) calificaron el desempeño como excelente y los restantes 6 vendedores (40%) definieron su desempeño como Adecuado.

Para el mes de Noviembre, contando con una plantilla de 12 vendedores; fue evaluado de la siguiente manera: 8 vendedores (67%) concluyen que el desempeño del Supervisor 1 es Excelente y los faltantes 4 vendedores (33%) opinan que su desempeño es adecuado.

En el mes de Diciembre, con una plantilla total de 12 vendedores, el supervisor 1 fue evaluado de la siguiente forma: 9 vendedores (75%) opinaron que su desempeño fue excelente y los 3 vendedores faltantes (25%) definen su desempeño como Adecuado.

Durante el mes de Enero, con una plantilla total de 9 vendedores; el desempeño del supervisor 1 fue evaluado de la siguiente manera: 7 vendedores (64%) definieron su desempeño como Excelente y 4 vendedores (36%) concluyen el desempeño como Adecuado.

Para el mes de Febrero con una plantilla total de 11 vendedores 7 vendedores (64%) opinan que el desempeño fue Excelente y los restantes 4 (36%) opinan que el desempeño es Adecuado.

B) Supervisor 2:

Los resultados de la evaluación del desempeño de este supervisor únicamente abarcan del mes de Noviembre al mes de Febrero ya que fue procesada su alta en el mismo mes de Noviembre; fueron los siguientes:

Durante el mes de Noviembre, contando con una plantilla de 11 vendedores; fue evaluado de la siguiente manera: 2 vendedores (18%) concluyen que el desempeño del Supervisor 2 es Excelente y los faltantes 9 vendedores (82%) opinan que su desempeño es adecuado.

En el mes de Diciembre, con una plantilla total de 12 vendedores, el supervisor 2 fue evaluado de la siguiente forma: 5 vendedores (42%) opinaron que su desempeño fue excelente y los 7 vendedores faltantes (58%) definen su desempeño como Adecuado.

Durante el mes de Enero, con una plantilla total de 11 vendedores; el desempeño del supervisor 2 fue evaluado de la siguiente manera: 8 vendedores (73%) definieron su desempeño como Excelente y 3 vendedores (27%) concluyen el desempeño como Adecuado.

Para el mes de Febrero con una plantilla total de 6 vendedores, 4 vendedores (67%) opinan que el desempeño fue Excelente y los restantes 2 (33%) opinan que el desempeño es Adecuado.

5.1.3 Evaluación del desempeño del multifuncional.

El papel del Multifuncional, al igual que con los otros puestos también fue evaluado durante seis meses. En base al cuestionario aplicado a los vendedores y supervisores para la Evaluación del Desempeño del Multifuncional (ANEXO 24) se obtienen los siguientes resultados, mismos que se concentran en el ANEXO 29, visualizado en las Tablas 1: "Resultado de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional" y en la Tabla 2 "Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional". A continuación se presentan La descripción de los resultados obtenidos:

Durante el mes de Septiembre, con una plantilla total de 11 personas, 6 de ellas (55%) opinaron que el desempeño de la Multifuncional fue excelente; 4 (36%) concluyen que su desempeño fue adecuado; 1 (9%) define su desempeño como Inadecuado; para el Mes de octubre, con una plantilla de 16 personas opinan de la siguiente manera: 7 (44%) califican su desempeño como excelente; 8 (50%) lo determinan como Adecuado y el restante 1 (6%) lo definen como inadecuado; Para el mes de Noviembre contando con una plantilla de 25 individuos, y 15 (60%) definen el desempeño como excelente; 10 (40%) lo califican como Adecuado y nadie opina que tuvo un desempeño inadecuado; En el mes de Diciembre, con una plantilla de 26, 16 (62%) definen su conducta como excelente; 10 (38%) como adecuado, y nadie opina que su desempeño sea inadecuado. En el mes de Enero con una plantilla de 22; 13 de ellos (59%) opinan que su desempeño es excelente;

9 (41%) califican su desempeño como adecuado; por último mes analizado, en el mes de Febrero con una plantilla de 19; 11 (58%) dicen que el desempeño es excelente; y los restantes 8 (42%) lo determinan como adecuado.

5. 1.4 Comparativo de ventas.

Resulta de vital importancia señalar que la cantidad de ventas depende de la capacidad y/o líneas disponibles que Axtel determina en cada uno de los meses, así como también de la apertura de nuevas zonas para trabajar o nuevas Radio Bases, es decir de la cobertura. Aunque existen meses en los que la producción fue baja la constancia en ventas fue característica.

Otro factor importante de señalar al momento de hacer este comparativo es la naturaleza de la ciudad de Cancún, ya que existe un fenómeno económico y social que es característico de los puntos turísticos y son las comúnmente llamadas “Temporadas altas” y “Temporadas bajas” mismas que dependen en su totalidad del turismo y economía mundial y nacional, ya que esto a su vez produce un incremento en la tasa de desempleo y/o de empleo (según sea la temporada) y a su vez la aceptación o negación por parte de los clientes prospectos para adquirir su servicio Axtel.

Tal como se puede visualizar en el Anexo 30 en la Tabla 1 “Comparativo de Ventas” El mes con el mayor número de ventas fue Diciembre registrándose (383 ventas ingresadas) Puede atribuirse este resultado a que en este mes se apertura una nueva Radio Base por parte de Axtel, es decir, una nueva zona para trabajo de campo. Por el contrario, Enero es el mes en el que se registra el menor número de ventas, (91 ventas ingresadas), de la misma manera durante este mes la capacidad y cobertura se mantuvo limitada por parte de Axtel corporativo; otro factor importante al que se atribuye dicho resultado es la “Temporada Baja” ya que en este mes se vive un decremento en la ocupación Hotelera y destinos Turísticos, lo que trae como consecuencia un incremento en la tasa de desempleo

y por lo tanto Axtel, se vuelve un producto Secundario para la población; como consecuencia la demanda se reduce.

Dadas las circunstancias Respecto a la Capacidad de líneas telefónicas que en los primeros meses del año 2010 se impusieron por parte de Axtel Corporativo, el proceso de reclutamiento se detuvo momentáneamente (ya que sería desmotivante para los nuevos vendedores) y se reactivó dicho proceso hasta el mes de Abril 2010.

5.2 Conclusiones y discusión sobre la hipótesis en relación con los procesos administrativos y la motivación laboral dan como resultado una empresa exitosa.

La presente investigación muestra la aplicación de los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano en relación con la Motivación Laboral en una empresa dedicada al Servicio de las Telecomunicaciones, durante la misma se analiza a detalle cada una de las estrategias seguidas, los fundamentos teóricos y su aplicación así como también los resultados obtenidos.

Probablemente las dificultades enfrentadas de manera más notoria fue cuando se inicia este proyecto de investigación; cuando la dinámica de la organización era totalmente sin límite alguno, sin una estructura definida, donde cada integrante podía dirigirse tal cual fuera su conveniencia sin que existiera consecuencia alguna de sus actos, incluso en tantas ocasiones en actos deshonestos.

El aplicar una serie de procesos administrativos a una organización sin procedimientos claros y emprender una labor en la que se pretendía dar orden, forma y crecimiento, provocó el enfrentamiento a un sinfín de resistencias y obstáculos, sin embargo con paciencia, sabiduría y flexibilidad poco a poco fueron desertando las personas que resultaban dañinas para la organización y la plantilla

fue renovada en casi un 90%. Otra de las dificultades plantadas fue que Axtel Corporativo liberaba poca capacidad para venta de líneas, hecho que desmotivaba a los vendedores que ya fungían como elementos funcionales, sin embargo, la aplicación de la Motivación Laboral permitió mantener al grupo cohesionado, que aunque se dieron de baja algunos elementos por estas mismas causas, la mayoría resistieron en la crisis que la organización atravesaba durante el mes de Diciembre.

El proceso de Análisis y Descripción de Puestos cumplió con su objetivo principalmente planteado, como es el facilitar el establecimiento de funciones de cada puesto, mismo proceso que permitió la elaboración de reglamentos Internos para cada puesto, aunque en este proceso se menciona como área de oportunidad el haberlo realizado de manera más específica y detallada de tal manera que los reglamentos hubiesen abarcado todas las áreas en las que cada puesto tiene inferencia, tal vez este objetivo hubiese sido cubierto al realizar una segunda y tercera revisión de dichos reglamentos después de un determinado tiempo y en base a los resultados de la evaluación del desempeño obtenidos.

El proceso de Reclutamiento aplicado en esta investigación dio resultados favorables ya que los medios, fuentes y mensajes utilizados fueron los indicados para el lugar y puesto ofrecido, permitiendo que su publicación llegara a los candidatos viables para facilitar la Selección del personal requerido; mismo proceso que al aplicar la entrevista no estructurada con las interrogantes que se describen detalladamente y la batería de pruebas aplicadas, permitió la cobertura de la plantilla en su totalidad con personal altamente efectivo.

La inducción e integración de los nuevos empleados a la empresa es un proceso fundamental psico-social para promover un ambiente laboral sano en el que el nuevo empleado se siente cobijado y parte de la organización, es el punto donde al nuevo integrante se le cuestiona sobre el hecho de su estancia, un momento integrativo y también reflexivo donde se le hace hincapié que para ser un vendedor excelente necesita también tener vocación. De la misma manera en este proceso se imparten algunas técnicas de venta utilizando principios de la

Programación Neurolingüística, conociendo, comprendiendo y analizando los canales de comunicación y la manera de comunicarse persuasivamente con cada uno de los canales, técnicas de cierre de ventas, etc, todo esto con apoyo de la presentación: "Ventas Exitosas, Ganancias Deliciosas" Anexo 22.

La planeación y aplicación de la Motivación Laboral es la proceso donde con los fundamentos de Elton Mayo (1924, citado por Treviño, 2000) se hacen presentes logrando así el efecto entre los empleados de la importancia que tiene su calidad humana en la empresa y para su dirigente. El reconocimiento de su productividad, el festejo de los cumpleaños, la organización de eventos sociales de integración entre otras actividades fueron acciones sencillas y concretas con las que el grupo UNETEL solidifico lazos no solo laborales sino también afectivos, mismos que en épocas críticas salieron a flote y permitieron la unificación de fuerzas más que la disolución y rebatimiento para lograr un objetivo en común, un objetivo que distaba solo de resumirse en un valor monetario sino que se convirtió también un poderoso grupo cohesionado que llevo, con su fuerza de trabajo a ser el equipo número uno en productividad a nivel regional, registrándose, como se analiza en el ANEXO 30 "Comparativo mensual de ventas" el mes de Diciembre con 383 ventas como el mes más productivo de los evaluados y el mes de Enero con 91 ventas como el mes registrado con menor productividad.

La evaluación del desempeño de cada puesto, resulto un instrumento favorable para detectar las áreas de oportunidad en cada proceso, y que en base al análisis de resultados se termina una notable mejoría posterior a la retroalimentación con cada elemento de la organización; aunque se menciona que este proceso de evaluación del desempeño pudo haber sido perfeccionado al volverlo más integral, por ejemplo, aplicando el método de investigación de campo el cual consiste en la observación directa del analista y una entrevista con el jefe inmediato de cada puesto analizado, así como también el método de registro de acontecimientos notables en el que de manera directa el analista registra eventualidades trascendentes de la conducta de cada puesto. Con la aplicación de estos métodos la evaluación hubiese sido más integral y objetiva, ya que los

métodos utilizados (Escala de puntuación y Establecimiento de categorías) tienen como principal desventaja la subjetividad del criterio de quien evalúa.

Respecto a la evaluación del Desempeño de los Supervisores, analizada en el ANEXO 28 con su Tabla 1: "Resultado de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 1" y la Tabla 2 "Porcentajes de la Evaluación del desempeño del Supervisor 1", mismas que fueron divididas respecto a cada grupo de ventas, se puede observar que el Supervisor 1, en el mes de Septiembre obtuvo una evaluación del 70% calificado como un desempeño excelente, y el 30% calificado como desempeño adecuado; en comparación con el último mes evaluado que fue Febrero calificado con el 64% como un desempeño Excelente y el restante 36% como Adecuado.

Referente a la evaluación del desempeño del Supervisor 2, expuestas en el ANEXO 28 en su Tabla 3 "Resultado de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 2" y la Tabla 4 "Porcentajes de la Evaluación del desempeño del Supervisor 2" quien fue calificado en el mes de Noviembre con el 18% con un desempeño excelente y el 82% restante con un desempeño adecuado; en comparación con el último mes evaluado el 67% fue evaluado como excelente y el 33% restante evaluado como adecuado. Sin lugar a dudas, en la evaluación inicial y final hubo una notable mejoría en cada uno de los aspectos sujetos a evaluación.

Con lo que respecta a la evaluación del multifuncional, analizada más detalladamente en el ANEXO 29 en su Tabla 1: "Resultados de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional" y Tabla 2 "Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional"; también se registra una notable mejoría, ya que en el primer mes de evaluación obtuvo como resultado el 55% de calificación como un Desempeño Excelente, el 36% con un desempeño Adecuado y el 1% calificada con un desempeño Inadecuado; con respecto al último mes de evaluación, es decir el mes de Febrero, donde en un 58% fue calificada con un desempeño excelente y el restante 42 con un desempeño Adecuado.

Referente al desempeño de los vendedores y respecto al ANEXO 27 en la Tabla 1 “Puntuaciones de la Evaluación del Desempeño de Vendedores” y Tabla 2 “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño de Vendedores” se analiza que Durante el Mes de Septiembre (plantilla de 10 vendedores) 9 vendedores, es decir el 90% de la plantilla fue evaluada por el supervisor como un “Comportamiento Adecuado”, y 1 vendedor, es decir el 10% fue evaluado con un comportamiento “Inadecuado” y para el último mes analizado, es decir Febrero cuando la plantilla estaba conformada por 17 vendedores, 9 de ellos, representativos del 53% fueron calificados con un “Comportamiento Excelente”, 8 (48%) con un “Comportamiento Adecuado”.

Cada uno de los procesos administrativos en correlación directa con la motivación laboral son el origen de los resultados que aquí se presentan. No puede atribuirse a un aspecto más que otro, no puede conceptualizarse que solo uno pudiera existir sin la presencia del otro, ya que en definitiva los resultados serian diferentes.

CAPITULO VI

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo, referido a la Metodología Aplicada a la presente investigación describe de manera detallada el Enfoque utilizado, el tipo de estudio que se aplica, el diseño utilizado en la investigación así como los instrumentos aplicados y su fundamentación metodológica, también la población y muestra en donde se evidencia y comprueban lo que en la presente se expone.

6.1 Enfoque de la investigación.

Según Sampieri (2002) la investigación puede ser polarizada en dos enfoques: Cuantitativo y Cualitativo; de acuerdo a la descripción de estas que el mismo autor señala, la presente investigación es de tipo Cuantitativo ya que se sirve de la recolección y análisis de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobación de la hipótesis establecida al principio de esta investigación, es otras palabras, se utilizó la medición numérica y estadística para establecer los patrones de comportamiento en la población analizada.

Así mismo, este enfoque permitió la elección de una idea, misma de la cual se elaboraron preguntas de investigación derivando de ella hipótesis y obteniendo variables, mismas que a través de un proceso fueron comprobadas y a su vez estableciendo conclusiones respecto a la hipótesis planteada.

El objetivo de este tipo de enfoque se puede resumir en la pretensión de medir con precisión las variables del estudio.

6.2 Tipo de estudio.

La metodología de la Investigación señala que existen diversos tipos de estudio: Explicativo, Descriptivo, Exploratorio y Correlacional y de acuerdo a la descripción de cada uno de estos tipos, la presente investigación es de Tipo Correlacional ya que este tipo tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o mas variables.

Esta investigación, pretende saber la relación existente entre los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano y la Motivación Laboral en correlación con el Desempeño del personal, partiendo de la premisa que al tener los procesos administrativos adecuados y la motivación laboral dan como resultado un desempeño excelente en el personal en la población en la que se aplica.

Para Samperi (2002); este tipo de estudio, tiene un valor explicativo parcial, ya que al realizarlo deja de lado otros factores que pudieran influir en los resultados; es decir: los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano y la Motivación Laboral en conjunto, aumentan la excelencia en el Desempeño del personal, sin embargo, se contempla la posibilidad de que otros factores como la Motivación intrínseca de los empleados pueda tener influencia directa también en su desempeño.

6.3 Diseño de la Investigación.

La investigación puede ser de dos tipos básicamente: Experimental y No Experimental mismos que a su vez se ramifican según sus características de acuerdo al plan establecido para la obtención de información que se desea sea objeto de estudio.

Con lo que respecta a la presente investigación y según la bibliografía revisada, se determina que es una Investigación Experimental ya que estos son propios de la investigación Cuantitativa.

En esta investigación se pretende analizar si los procesos administrativos del Departamento de Capital Humano y La motivación Laboral son la causa de un Desempeño Excelente en el personal de la empresa exitosa donde se desarrolla la investigación, siendo este elemento un efecto y/o consecuencia de las primeras dos variables.

Tanto los procesos Administrativos, como la aplicación de la Motivación Laboral son variables manipuladas intencionalmente dentro del experimento que trae como consecuencia el análisis de los efectos obtenidos, es decir: el Desempeño de los Empleados.

6.4 Diseño de Instrumentos.

Los instrumentos aplicados en esta investigación fueron de utilidad para el logro de los objetivos generales y específicos; ya que con ellos se dan comprobación a la hipótesis planteada inicialmente.

Se utilizaron evaluaciones psicométricas: HTP (Test del Dibujo Proyectivo), IPV (Índice del Perfil de Ventas); evaluaciones administrativas (Cleaver), el proceso estandarizado de entrevista, la aplicación de encuestas para la Evaluación del Desempeño.

Todos los elementos, son válidos y confiables ya que demuestran medir de forma verdadera la variable pretendida.

En el caso de las pruebas aplicadas como el HTP, IPV y Cleaver son pruebas estandarizadas y aceptadas dentro de las ciencias administrativas y/o del Comportamiento; a lo que respecta a la entrevista no estructurada y la encuesta para la Evaluación del Desempeño; son instrumentos que en base a las diversas teorías anteriormente citadas fueron construidos en base a las necesidades detectadas de la empresa. En el particular tema de la entrevista, para saber los puntos importantes a cuestionar en su ejecución previamente se reviso el Análisis de puestos previamente elaborado, obteniendo de los puntos relevantes que cada

uno de los puestos requerían para su elaboración, cuyo principal objetivo es tener un proceso de selección de calidad y este a su vez, facilitar el desempeño excelente en su personal. Con lo que respecta a las encuestas aplicadas para la evaluación del desempeño del personal, de igual manera y en base a la bibliografía revisada y previamente citada, se realizó una revisión del análisis y descripción de puestos, incluyendo en cada formulación de la encuesta que la dirección de sus planteamientos se enfocaran a la exploración del desempeño que se considera adecuado según las necesidades específicas que requiere el puesto en la empresa.

6.5 Población y muestra.

La población analizada en esta investigación comprende a todos aquellos empleados activos en la Empresa UNETEL; Distribuidor Autorizado Axtel en el periodo comprendido de Septiembre de 2009 a Febrero de 2010, dicha sucursal ubicada en la ciudad de Cancún Quintana Roo.

Dicha población, comprende una plantilla total de 28 elementos, mismos que se dividen en: 25 vendedores, 2 supervisores, 1 Multifuncional.

Dado que la Población es relativamente pequeña, en la presente investigación, se analizó a la población en su totalidad.

CONCLUSIÓN.

La presente Investigación, titulada “LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DEL DEPARTAMENTO DE CAPITAL HUMANO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL EN RELACION CON LA MOTIVACION LABORAL PARA EL EXCELENTE DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA EXITOSA DE COMERCIALIZACION DE SERVICIOS INTEGRADOS DE TELECOMUNICACIONES” para obtener el Título a la Licencia en psicología, se basa en los principios señalados por la Psicología Industrial, rama de la Psicología que se evoca al ámbito de los recursos humanos, selección del personal de una empresa y responsable de acondicionar el ambiente para su mejor desarrollo; sin embargo, existen muchos caminos para hacerlo y esta investigación desarrolla cual fue el camino elegido, sus fundamentos teóricos utilizados para llegar a tener como resultado una empresa exitosa, líder en su mercado, colocándose como el Distribuidor número uno de la región de su competencia.

A lo largo de esta investigación, pudo ejecutarse cada teoría, principio y método descritas en el Capítulo III obtenidas de las bibliografías revisadas y citadas a lo largo de su descripción, se comprobó la Hipótesis planteada de manera precisa en el Capítulo I, misma que se desarrolla en la empresa UNETEL dicha naturaleza que se describe en el Capítulo II; y en base a las necesidades de esta, se estructura una aplicación de todo lo revisado y analizado previamente, procesos que se contempla en el Capítulo IV llegando a resultados descritos en los capítulo V y VI de que efectivamente, los procesos Administrativos de acuerdo a la Psicología Industrial que son realizados en el Departamento de Capital Humano en correlación directa con la Motivación Laboral dan como resultado un excelente Desempeño del personal y que esto a su vez incrementa la productividad general de la empresa, constituyéndola como una organización

exitosa. Finalmente, el Capítulo VII examina la metodología utilizada, es decir, la estructura que da forma y fundamento a esta investigación.

Los procesos Administrativos aplicados por el Departamento de Capital Humano en conjunto con la Motivación Laboral, son la mezcla necesaria para dar resultados de excelente calidad; y lo expuesto en esta investigación es notable prueba de ello; sin embargo, para cada empresa, se requieren lineamientos específicos y adaptados a las necesidades y naturaleza de la misma.

Siendo testigo, ahora con voz; de que el trabajo realizado no solo en el departamento de capital Humano sino de cada mano, cada voz, cada acción que representa UNETEL, siendo esto una muestra irrevocable de que el trabajo arduo, constante y dignamente humano puede levantar empresas, imperios y sueños que llevan a un mejor proyecto de vida.

REFERENCIAS

- ψ Agüero, Z. (2010). *eumed.net*. Recuperado el 21 de septiembre de 2010, de <http://www.eumed.net/libros/2010e/826>
- ψ Anne Anastasi, S. U. (1998). *Test Psicològics. Septima edició*n. Mexico: Prentice Hall.
- ψ Boyer, C. L. (2003). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España: Gestión 200.com.
- ψ Buck, J. N. (2002). *Manual y guía de interpretación de la técnica de dibujo proyectivo H-T-P*. México: El manual Moderno.
- ψ Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. Colombia: Mc. Graw Hill.
- ψ Chiavenato, I. (2002). *Administración. Proceso administrativo. Teoría, proceso y práctica. Tercera edición*. Bogotá, Colombia: Mc. Graw Hill.
- ψ Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría General de la Administración. Quinta Edición*. México: Mc. Graw Hill.
- ψ Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Onceava Edición*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- ψ Descals, F. J., & Tomas, E. A. (2005). *Psicología de la Organización*. España: prentice Hall.
- ψ Galicia, L. F., & Espinosa, V. h. (2001). *Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño*. México: Trillas.
- ψ Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. Tercera edición*. México: El manual Moderno.
- ψ Guevara, C. d. (2002). *Teorías organizacionales y Administración. Enfoque crítico. Segunda edición*. Colombia: Mc. Graw Hill.

- ψ Guitela, G., & Aguilar, E. (2000). *Planificación y Administración. Un enfoque integrador*. Mexico: Trillas.
- ψ Ibarra, L. M. (2003). *Aprender mejor con Gimnasia Cerebral*. Mexico, D.F.: Garnik Ediciones.
- ψ Javier Ardouin, C. B. (2000). *Apsique*. Recuperado el 26 de Octubre de 2010, de www.apsique.com/wiki/labomotysatis
- ψ Jr, W. B., & Davis, K. (2003). *Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta Edición*. Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- ψ Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2002). *Administración de las Organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. México, D.F.: Mc. Graw Hill.
- ψ Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc. Graw Hill.
- ψ Mandy, W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Prntice Hall.
- ψ Manual de estilo de publicaciones, American Psychological Association: Manual Moderno.
- ψ Mendoza, J. E. (2007). *Psicología Industrial, Apuntes para un seminario*. Oaxaca, Mexico: Asociacion Oaxaqueña de psicología. A.C.
- ψ P.Sexton, W. (2002). *Teorías de la Organización*. Mexico: Trillas.
- ψ Ponce, A. R. (2002). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- ψ Ponce, A. R. (2009). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- ψ Ponce, A. R. (2004). *Análisis de Puestos*. México: Limusa.

- ψ Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Quinta Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- ψ Roberto Hernandez Sampieri, C. F. (2002). *Metodología de la Investigación*. Mexico; D.F.: Mc. Graw Hill.
- ψ Ronald Jay Cohen, M. E. (2003). *Pruebas y Evaluación psicológicas. Introducción a las pruebas y a la medición. Cuarta edición*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- ψ Stephen P. Robbins, M. C. (2000). *Administración. Sexta Edición*. México: Prentice Hall.
- ψ Strickland, T. (2002). *Administración Estratégica. Conceptos y casos*. México: Mc. Graw Hill.
- ψ Thierry, L. (2009). *El plan de comunicacion organizacional*. México: Limusa.
- ψ Torres, R. R. (2000). *La empresa y su estructura administrativa*. Mexico: Trillas.
- ψ Treviño, J. G. (2000). *Administración Contemporanea. Segunda Edición*. México: Mc. Graw Hill.
- ψ Valencia, J. R. (2000). *Administración Moderna de personal. Relaciones Laborales*. México: Ecafsa.
- ψ Villatoro, R. P. (2000a). *Planeación estratégica de Capacitación empresarial*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- ψ Villatoro, R. P. (2000b). *Planificación Estratégica*. México: Mc. Graw Hill.

GLOSARIO

ANALISIS.- Estudio realizado para separar las distintas partes de un todo.

CAMBACEO.- Termino utilizado en las ventas, para referirse al tipo de venta en la cual el vendedor visita por manera voluntaria clientes potenciales y puede hacerse de puerta en puerta.

CAPACIDAD.- Es la disponibilidad de “Datos” y “Voz” que Axtel autoriza por zona de cobertura. La capacidad se imprime diariamente por parte del Multifuncional.

CAPACITACION.- Acción y efecto de capacitar.

CAPACITAR.- Hacer a uno apto, habilitarle para alguna acción. Facultar a una persona para que realice una cosa.

COBERTURA.- Es el espacio físico en el que Axtel llega.

COMPETENCIA LABORAL.- Aptitud, idoneidad en el ambiente laboral.

DESCRIPCIÓN.- Acción y efecto de describir.

DESCRIBIR.- Representar por medio del lenguaje.

EMPRESA.- Unidad económica que produce bienes y servicios.

FLYERS.- Volantes, utilizados para repartir masivamente una información determinada, generalmente utilizada para la promoción.

INDUCCION.- Acción y efecto de inducir.

LEAD.- Clientes prospectos seguros a mediano plazo. No se ha establecido venta, aunque hay promesa de concluirse. Se llena un formato que tiene una vigencia de 20 días. Axtel respeta la venta de esa comisión.

MAP.- Modulo de Atención Personalizada. Directamente depende de Axtel. Será el lugar en el que procedan las cancelaciones de contratos. Ubicada en Plaza Palmas.

MOTIVACIÓN.- Acción o efecto de motivar.

MOTIVAR.- Ser causa o motivo de algo.

MOTIVO.- Que mueve o tiene la virtud para mover, para emprender una acción.

ORGANIZACIONES.- Coordinación racional entre los diferentes centros de la empresa que permiten tener un rendimiento óptimo con la mínima inversión económica.

PORTABILIDAD.- Cuando un cliente de otra compañía desea cambiarse a Axtel, aunque este ocupando otro servicio. A partir de este hecho no se le cobrará contrato ni instalación, solo el servicio a partir del siguiente mes. No hay recibo que el cliente firme, solo copia de contrato.

PROSPECTACION.- Término utilizado en el área de ventas para referirse a la acción de búsqueda de nuevos clientes potenciales.

PSICOLOGÍA INDUSTRIAL.- Rama de la psicología que se evoca al estudio del adecuado funcionamiento de los Recursos Humanos.

RADIO BASE- Antena instalada por Axtel en algún punto estratégico de la ciudad, misma que proporciona señal a cierto diámetro para poder dar servicio de Telecomunicaciones. Esta antena recibe información satelital.

RECLUTAMIENTO.- Acción de Reclutar.

RECLUTAR.- Reunir personas para algún fin específico.

REGLAMENTO.- Conjunto de reglas o normas que regulan la aplicación de una ley, el régimen de una corporación la actividad de un deporte, etc.

SELECCIÓN.- Elección de los candidatos a una profesión, según las cualidades adecuadas.

ANEXO 1

“COMPETENCIAS PARA EL TRABAJO”

1.- TOLERANCIA AL ESTRÉS.- Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

2.- FLEXIBILIDAD.- Capacidad para modificar el comportamiento propio (es decir, adoptar un tipo diferente de enfoque) con el objetivo de alcanzar metas.

3.- ADAPTABILIDAD.- Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas.

4.-TENACIDAD.- Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que esté quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable.

5.-INTEGRIDAD.- Capacidad para mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.

6.-METICULOSIDAD.- Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

7.-PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN.- Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

8.- HABILIDAD DE CONTROL.- Reconocimiento de la necesidad de control y del mantenimiento de éste sobre métodos, personas y asuntos, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

9.- DELEGACIÓN.- Distribución eficaz de la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

10.- LIDERAZGO.- Utilización de los rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

11.- DESARROLLO DE SUBORDINADOS.- Desarrollo de las habilidades y aptitudes de subordinados mediante la realización de actividades relacionadas con trabajos actuales y futuros.

12.- SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL.- Capacidad para percibir el impacto y las implicaciones de decisiones y actividades en otras partes de la empresa.

13.- CAPACIDAD CRÍTICA.- Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.

14.- CAPACIDAD DE DECISION.- Agudeza para tomar decisiones, afirmar opiniones, tomar parte en algo o comprometerse en un asunto o tarea personalmente.

15.- CREATIVIDAD.- Capacidad para proponer soluciones imaginativas en situaciones de negocios. Innovación. Capacidad para identificar alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales.

16.- ANALISIS NUMERICO.- Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.

17.- ESPIRITU COMERCIAL.- capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.

18.- ASUNCION DERIESGOS.- Empeñamiento de acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio importante.

19.- ESCUCHA.- Capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha activa.

20.- COMUNICACIÓN ORAL PERSUASIVA.- Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

21.- COMUNICACIÓN ESCRITA.- Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta, de manera que sean entendidas sin lugar a dudas.

22.- IMPACTO.- Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

23.- SOCIABILIDAD.- Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Locuaz, abierto y participativo.

24.- TRABAJO EN EQUIPO.- Disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene porque ser necesariamente el jefe, colaborador eficaz incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.

25.- INICIATIVA.- Influencia activa en los acontecimientos en lugar de aceptación pasiva de los mismos, visión de oportunidades en ellos. Da lugar a la acción.

26.- RESISTENCIA.- Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

27.- ENERGIA.- Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad indicado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajar duro.

28.- NIVELES DE TRABAJO.- Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa. Insatisfecho con el promedio del rendimiento.

29.- COMPROMISO.- Creer en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio.

30.- AUTO MOTIVACIÓN.- Se traduce en la importancia de trabajar para conseguir una satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.

31.- ATENCION AL CLIENTE.- Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.

ANEXO 2

TABLA D.O.T.

Para la estandarización de Funciones para identificar requerimientos de puestos. Utilizado en Diccionario de nombres de ocupaciones (Dictionary of Occupational Titles, DOT).

0/1	Profesional, técnico o gerencia
2	Oficinistas y ventas
3	Servicios
4	Agricultura, piscicultura, silvicultura y ocupaciones relacionadas.
5	Procesamiento
6	Operadores de máquinas
7	Trabajo de banco
8	Trabajo estructural
9	Misceláneas

ANEXO 3

DESCRIPCION DE PRUEBA, INDICE DE PERSONALIDAD DE VENTAS Y PROMOCIÓN (IPV)

La prueba de índice de personalidad de ventas y promoción editada por el Centro de Psicología aplicada es utilizada para verificar las habilidades de venta que el candidato posee, mediante sus tres parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad dicho test contiene 87 items, en formas de preguntas con respuestas de opción múltiple.

Los aspectos explorados son: Disposición general para las ventas (Explora su capacidad para establecer relaciones de venta con los demás, así como su habilidad persuasiva); Receptividad (Muestra la capacidad del candidato para entablar empática con el cliente, su capacidad de escucha, su habilidad para adaptarse a las situaciones y personas, así como su capacidad de autocontrol y tolerancia a la frustración); Agresividad (Muestra la tendencia de agresividad comercial del candidato respecto al promedio de la gente, así como su dinamismo y empuje al momento de encontrarse en conflicto, explora también sobre su necesidad de logro y capacidad para enfrentar los riesgos necesarios; Comprensión (Capacidad empática y de entablar contacto intuitivo en su manera de relacionarse); Adaptabilidad (Habilidad del candidato para adaptarse a nueva situaciones o procesos diferentes a los experimentados con anterioridad); Control de sí mismo (Disciplina personal, estabilidad emocional, tenacidad, autosatisfacción); Tolerancia a la frustración (Capacidad del candidato para superar fracasos); Combatividad (Tendencia del candidato a luchar, su persistencia ante las circunstancias adversas); Dominio (Domino personal, persuasión, actitud de autoridad, capacidad de manipulación de situaciones); Seguridad (Autoconfianza); Actividad (Nivel de empuje); Sociabilidad (Capacidad para establecer relaciones sociales, gusto por relacionarse).

ANEXO 4

PRUEBA PROYECTIVA H T P

Para Buck y Warren (2002); el **H-T-P** es un test considerado en psicología como una [técnica proyectiva](#) creador en el año 1947 Y se denomina Test gráfico **H-T-P** al test de la Casa, el Árbol y la Persona (**House-Tree-Person**, por sus siglas en inglés) con el cual se facilita la proyección de elementos de la personalidad y áreas de conflicto en el entorno terapéutico; haciendo este Test posible su identificación y valoración.

El diseño del HTP, se diseño para incluir por lo menos dos pasos: Primero: No verbal, poco estructurado y creativo. Es el momento de dibujar. Segundo: Un cuestionario estructurado en relación a lo que individuo dibujo. Se suele también hacer que el sujeto cuente una historia breve que incluya los tres dibujos; la casa, el árbol y la persona.

El dibujo proyectivo constituye una muestra inicial de la conducta que permite al clínico valorar las reacciones del individuo frente a una situación poco estructurada, así como también alienta al establecimiento del interés, comodidad y confianza entre el entrevistador y el cliente.

Generalmente, la aplicación es individual esto como parte de la valoración inicial; para la aplicación este test se debe tener en cuentas muchos factores: el examinado debe sentarse frente a una mesa despejada y con posibilidad de dibujar sin ninguna interferencia. En la mesa debe haber lápices y goma de borrar además de las hojas en blanco. Una vez que todo esté listo, con un ambiente en silencio y tanto el psicólogo como el examinado predispuesto para empezar se le dirá casi exactamente, mientras le da la hoja en blanco en posición horizontal la siguiente instrucción:

“Quiero que haga el dibujo de una casa, puede dibujar el tipo de casa que desee y haga lo mejor que pueda. Puede borrar cuantas veces quiera. Puede tomar el tiempo que necesite. Solamente esmérese” (Buck y Warren; 2002 p. 6).

Luego se repetirá lo mismo con el dibujo del Árbol y con el dibujo de la Persona en distintas hojas en blanco pero dadas en forma vertical en este caso. Mientras el sujeto dibuja, el psicólogo deberá estar atento en como el sujeto realiza esto, el tiempo que tarda, sus manifestaciones verbales y no verbales, por donde comienza y las duraciones de las pausas. Luego comenzara el interrogatorio o el pedido de la historia para finalizar así con la toma del test.

La realización del H-T-P suele no durar mucho en la mayoría de los casos pero generalmente de 30 a 90 minutos es el tiempo estimado. Si bien es un test de fácil ejecución, en algunos casos habrá resistencia para dibujar, esto se da habitualmente en personas adultas que hacen mucho que no dibujan por lo tanto en estos casos tendríamos que manifestar que no es una prueba de habilidad artística y no se lo evaluara según como dibuje.

ANEXO 5

PRUEBA ADMINISTRATIVA CLEAVER

Con esta técnica se puede conocer el nivel de compatibilidad del puesto necesario con las características de la persona. La técnica se compone básicamente de dos elementos: el factor humano y la autodescripción. La calificación obtenida en la descripción de puesto y el comportamiento refleja el nivel de empuje, influencia, constancia y apego que requiere el puesto y el nivel que presenta el candidato.

La sociedad de Psicología Aplicada, editan la Prueba de perfiles de trabajo "CLEAVER" creado por William Marston, (1930) quien quería desarrollar una unidad de medida de la "Energía mental", es decir "entender y describir el comportamiento humano normal" de acuerdo a como cada persona distribuye, direcciona, se exterioriza en 4 "direcciones": (D) Dominio; (I) Influencia; (S) Sumisión; (C) Conformidad a Normas.

El DISC fue en parte el resultado la investigación y de la medición de la energía del comportamiento y la conciencia. Aunque su intención al desarrollar la teoría DISC era demostrar sus puntos de vista acerca de la motivación humana.

El Factor Humano es la descripción que hace el jefe inmediato del puesto en cuestión, es decir, los requerimientos que la persona necesita para encajar a la perfección en el puesto. Además se dan ocho perfiles predeterminados de algunos de los puestos clave en una empresa. La Auto descripción es la imagen que tiene el candidato de sí mismo; se compone de tres fases: el comportamiento natural en el trabajo, el comportamiento proyectado o la motivación en el trabajo, y las limitaciones del puesto. La evaluación se hace en cuatro factores (DISC):

- 1) Dominio o empuje (Drive): la capacidad de liderazgo, de lograr resultados, de aceptar retos, de superar problemas y de tener iniciativa.
- 2) Influencia (Influence): habilidad para relacionarse con la gente y motivarla para que realice actividades específicas.
- 3) Constancia (Stainess): capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, y que no requieran cambios.
- 4) Apego (Compliance): habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

ANEXO 6

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO DE MULTIFUNCIONAL

FECHA INICIAL: 20 de Mayo de 2009

FECHA DE REVISION: Enero 2010

HORARIO.- Lunes a Viernes 9:00 hr a 2:00 hr

CODIGO.- 25

16:00 hr a 19:00 hr

Sábado 9:00 hr a 2:00 hr

UBICACION.- El Multifuncional se encuentra en Ave. Bonampak Lt 2 Mz 4, Plaza de Toros Local 8, P.A. Cp 77500 dentro del Municipio de Benito Juárez, Cancún Quintana Roo en el Módulo de Atención a Clientes desempeñando funciones administrativas.

FUNCION.- Dará seguimiento a cada solicitud de contrato de servicios de Axtel, también se encargará de la administración general de la sucursal UNETEL, resguardo y control de la documentación Fiscal, así como también la atención a clientes que se presentan en el Módulo con la finalidad de hacer una contratación o aclaración en el servicio.

JUSTIFICACIÓN.- El Multifuncional, es un puesto clave dentro de UNETEL, distribuidor Autorizado Axtel; ya que es mediante este, que la productividad generada por los vendedores es procesada.

PERFIL.-

- ❖ Sexo Femenino
- ❖ Edo Civil Indistinto
- ❖ Edad 25 - 40 años

- ❖ Escolaridad mínima: Preparatoria, carrera comercial.
- ❖ Manejo de componentes básicos de Microsoft Office. (80%)
- ❖ Excelente ortografía y redacción.
- ❖ Fluidez verbal
- ❖ Actitud de servicio

SUELDO.- \$7,000 mensuales, divididos en 2 quincenas.

ACTIVIDAD	PROCESO DE TRABAJO	OBJETIVO
<p>➤ Impresión de Capacidad.</p>	<p>1.- El Multifuncional revisará su correo diariamente e imprimirá el formato de capacidad que le será enviado por parte del Supervisor de Venta Directa Cambaceo, Plaza Cancún Quintana Roo.</p> <p>2.- El formato de capacidad será publicado en el pizarrón informativo.</p>	<p>El Multifuncional deberá tener de manera diaria la impresión de la Capacidad, para que el vendedor direcciona su trabajo.</p>
<p>➤ Recepción de Folios Anteriores</p>	<p>1.- Revisar de manera diaria los folios anteriores que el vendedor aún no entrega y cotejará de manera física que efectivamente estén sin utilizarlos.</p> <p>2.- De ser lo contrario el vendedor entregará dichos folios debidamente requisitados así como la cuota económica exacta correspondiente, según la tabla y oferta de precios vigentes establecidos por Axtel.</p>	<p>Cerciorarse diariamente del estatus físico de cada folio, llevar un control detallado de los mismos y reportar al supervisor Autorizado de existir alguna anomalía.</p>

	<p>3.- El folio entregado por el vendedor será registrado por parte del Multifuncional en un control interno indicando como nuevo estatus: FOLIO ENTREGADO.</p> <p>**En caso de que el vendedor no haya utilizado folios anteriores podrá conservarlo 6 días siguientes a su otorgamiento.</p> <p>**En caso de que el folio esté incompleto por alguna razón operativa (falta de a documento) se retendrá e invitará al vendedor para completar su venta. El tiempo es indefinido.</p>	
<p>➤ Distribución de Folios Nuevos</p>	<p>1.- De ser requerido por el vendedor, el Multifuncional entregara folios nuevos, llevando un estricto control de su recepción.</p> <p>2.- Solicitar al vendedor firme un acuse de recibo por cada folio entregado; dicho folio deberá contener la siguiente información específica: Número de folio, Número de Recibo, Número de orden, nombre del vendedor y fecha de entrega.</p>	<p>Llevar control de la distribución de folios, ya que cada folio extraviado tendrá una multa económica de \$50.00</p>
<p>➤ Validación de</p>	<p>**Se validará cada solicitud</p>	<p>La correcta validación de</p>

<p>Solicitudes</p>	<p>entregada, misma que será en dos posibles horarios: Antes de 10:30 hrs y antes de 16:30 hrs.</p> <p>1.- Corroborar que la dirección que el cliente presenta tenga cobertura y capacidad por parte de Axtel.</p> <p>2.- Asegurarse de que Cada contrato contendrá la siguiente documentación: Comprobante de domicilio menor a dos meses, copia de la credencial de elector del titular.</p> <p>3.- Rectificar con atención a cada uno de los datos que se requieren en el contrato, cotejando este con los documentos presentados por el cliente.</p>	<p>cada una de las solicitudes, reportando cualquier anomalía antes de ser llevada al MAP.</p>
<p>➤ Captura de información de Folios.</p>	<p>1.- Requisitar correctamente el formato "ORDER ENTRY" con la información que en él se requiere tomando los datos precisos del contrato que el vendedor presentó.</p> <p>2.- Se enviará el formato "ORDER ENTRY" vía correo electrónico a los siguientes destinatarios: Ejecutiva de Atención a Clientes, Coordinadora de Atención a Clientes, y Distribuidor Master</p>	<p>Facilitar el control de las solicitudes ingresadas al MAP.</p>

	<p>Autorizado UNETEL.</p> <p>3.- Imprimir dos formatos Order Entry.</p>	
<p>➤ Proceso de la producción total.</p>	<p>1.- Sacar copia al frente de cada solicitud debidamente requisitada das.</p> <p>2.- Al frente de cada copia deberá anotar con puño y letra los siguientes datos: tipo de contrato (nuevo o portabilidad), numero de orden, numero de recibo, nombre de vendedor.</p> <p>3.- La producción total, el efectivo (de ser procedente) y dos copias del formato Order Entry, enviar físicamente por medio del Distribuidor Master Autorizado Canal UNETEL, con atención a la Ejecutiva de Atención a Clientes Axtel.</p> <p>4.- Enviar dos copias del Order Entry previamente impresas, las cuales, una se quedará en las oficinas AXTEL y la otra será firmada de recibido por parte de la Ejecutiva de Atención a Clientes Axtel y/o la persona que reciba la producción.</p>	<p>El resguardo de la producción y efectivo es responsabilidad del Multifuncional hasta su entrega.</p> <p>El resguardo del acuse de Recibo del Order Entry es responsabilidad del Multifuncional de manera indefinida.</p> <p>El resguardo del ticket comprobante de pago es responsabilidad del Multifuncional de manera indefinida.</p>

	<p>6.- Archivar y resguardar el acuse de recibo del Order Entry junto con las copias de cada solicitud ingresada.</p> <p>7.- Archivar y resguardar el ticket de comprobación de pago, entregado por Axtel.</p>	
<p>➤ Seguimiento de Cada Solicitud</p>	<p>1.- Comparar la base de datos previamente capturada en el Order Entry con la base de datos reportada por el Supervisor de Venta Directa Cambaceo, Plaza Cancún Quintana Roo, quien enviará la información diaria vía correo electrónico.</p> <p>2.-Corroborar en Extranet las solicitudes instaladas, registrarlo en un control interno.</p> <p>3.-En caso de que existan Líneas que aun no están instaladas, reportarlo con el Supervisor de Venta Directa Cambaceo, Plaza Cancún Quintana Roo , cuestionando sobre las fechas estimadas para su instalación.</p> <p>4.-Informar del estatus de dicha</p>	<p>Dar seguimiento a cada solicitud para lograr la instalación oportuna y tener un mayor control de las ventas generadas.</p>

	solicitud al vendedor correspondiente del contrato.	
➤ Reporte de Estatus de Solicitudes	<p>Posterior a recibir la información por parte del Supervisor de Venta Directa Cambaceo, Plaza Cancún Quintana Roo</p> <p>1.- Imprimir el reporte donde señale los estatus de cada solicitud, resaltando aquellas solicitudes pendientes por su instalación y su causa.</p>	Mantener informado a los vendedores sobre el estatus de cada solicitud.
➤ Atención a clientes en Sucursal	<p>**A las personas que acudan a la sucursal:</p> <p>1.- Saludar amablemente agregando la frase: “Bienvenido a Axtel ¿En qué puedo atenderle?”</p> <p>2.- Corroborar que en la zona donde se requiere el servicio exista la cobertura y capacidad suficiente.</p> <p>3.- Sondeará las necesidades del cliente respecto a los servicios, escuchando con atención sus inquietudes, dudas y argumentos.</p> <p>**En el caso de que no exista cobertura y/o capacidad suficiente tomar los datos del futuro cliente y lo procesará como LEAD.</p>	Otorgar la información necesaria a todas aquellas personas que lo requieran, ofreciendo servicios de acuerdo a sus necesidades.

	<p>3.- Otorgar la información suficiente y clara de los paquetes que cubran con las necesidades del cliente explicando los beneficios, costos, tiempos de instalación.</p> <p>4.- Preguntar al cliente si existe alguna duda respecto al servicio y en caso de existirla, aclarar la información que le es requerida.</p> <p>5.- Despedirse amablemente.</p>	
<p>➤ Cancelación de contratos</p>	<p>Cuando el cliente desea la cancelación de un contrato:</p> <p>1.- Escuchar con atención las necesidades y justificaciones del cliente.</p> <p>2.- De manera persuasiva intentará convencer al cliente de aquellas razones por las que es conveniente permanecer en Axtel.</p> <p>3.- De no conseguir el objetivo, el Multifuncional procederá a digitalizar el comprobante de pago que previamente fue archivado.</p> <p>4.- Enviar un correo explicando la razón por la que el cliente desea la cancelación así como también el número de Referencia,</p>	<p>Evitar la cancelación de contratos.</p>

	<p>Transferencia, el estatus del Contrato Físico y el archivo adjunto de dicho comprobante, así como también se solicitará el reembolso del efectivo pagado por el cliente. El correo será dirigido a: La Ejecutiva de atención a Clientes Axtel, al Distribuidor Master Autorizado canal UNETEL, supervisor de Venta Directa Cambaceo, Plaza Cancún Quintana Roo y la Coordinadora de Atención a clientes.</p> <p>4.- Proporcionar al cliente una copia del ticket comprobante de pago.</p> <p>5.-Indicar al cliente que se dirija al MAP, llevando consigo el recibo y copia de su contrato para que proceda a solicitar la devolución de su efectivo.</p>	
<p>➤ Control de documentación Fiscal.</p>	<p>1.- Recopilar toda la documentación de comprobación fiscal que sea generada en un lapso mensual.</p> <p>2.-Capturar en una base de datos los datos que contenga la documentación fiscal (el monto, fecha y concepto llevando una relación mensual).</p>	<p>Es responsabilidad del Multifuncional el resguardo de cada documento Fiscal hasta su entrega.</p>

	<p>3.- La documentación será entregada de manera física durante los primero 5 días de cada mes al Contralor Axtel.</p> <p>4.-El Contralor, firmará un acuse de recibo a la entrega de la documentación.</p> <p>5.- Archivar acuse.</p>	
--	--	--

Comunicación.-

→El Multifuncional mantendrá una comunicación estrecha oral y escrita con el Encargado del Centro de Distribución Autorizado; ante cualquier anomalía en la ejecución de sus labores, especialmente en procesos de: Recepción de Folios anteriores, Distribución de nuevos Folios, Validación de Solicitudes, Proceso de producción Total, Calculo del pago de comisiones, Recopilación de documentación fiscal.

→El Multifuncional mantendrá comunicación oral y escrita con el coordinador de venta directa de cambaceo especialmente en los procesos: Cancelación de contratos, Captura de información de Folios, Proceso de producción total, Seguimiento de cada solicitud, Reporte diario.

→El Multifuncional mantendrá comunicación oral y escrita estrecha con el encargado de Procesos Administrativos de Axtel Corporativo especialmente en los procesos: Control de Documentación Fiscal, proceso de producción total.

→El Multifuncional mantendrá comunicación oral con los vendedores especialmente en los procesos: Cancelación de contratos, Reporte diario,

Seguimiento de solicitudes, Proceso de producción total validación de solicitudes, Recepción de folios anteriores y Distribución de nuevos folios.

→El Multifuncional mantendrá comunicación oral con el Supervisor especialmente en los procesos: Cancelación de contratos, Reporte diario, Seguimiento de solicitudes, Proceso de producción total validación de solicitudes, Recepción de folios anteriores y Distribución de nuevos folios, impresión de Capacidad.

→El Multifuncional tendrá comunicación contante con el Encargado de Capital Humano en procesos de seguimiento de ventas.

Maquinas y herramientas.-

El Multifuncional tendrá bajo su uso y resguardo: computadora HP W1907, Impresora Multifuncional CX5600.

Competencias Necesarias.- (Anexo 1)

- +Tolerancia al estrés
- +Adaptabilidad
- +Tenacidad
- +Integridad
- +Meticulosidad
- +Planificación y organización
- +Habilidad de control
- +Análisis numérico
- +Capacidad de escucha
- +Comunicación oral persuasiva
- +Comunicación escrita
- +Trabajo en equipo
- +Iniciativa

+Compromiso

+Atención al cliente.

Rasgos de personalidad.-

El Multifuncional deberá ser una persona apegada a procedimientos y estándares establecidos, El ocupante de este puesto debe tener tolerancia a la frustración, y a niveles elevados de estrés, ya que se encuentra bajo presión para cumplir con sus funciones.

La planeación, solución de problemas y organización deben ser características fundamentales de la personalidad del ocupante.

El Multifuncional debe ser una persona orientada a metas, empuje e iniciativa hacia la obtención de resultados, la tolerancia y adaptabilidad a nuevas tareas así como su nivel de reacción ante ellas debe ser de manera rápida.

Normas de trabajo.-

El Multifuncional deberá cumplir apegadamente al horario establecido para el desempeño de sus funciones. Acudirá a su área de trabajo con una excelente presentación e higiene personal. Mantendrá su área de trabajo limpia y ordenada.

ANEXO 7

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO DE SUPERVISOR DE VENTAS.

FECHA INICIAL: Mayo de 2009

FECHA DE REVISION: Enero 2010

HORARIO.- Abierto

CÒDIGO.- 128

UBICACION.- El Supervisor de ventas se reportará en Ave. AVE. BONAMPAK LT 1 SM 4 A LOC 8 PLAZA DE TOROS; Benito Juárez, Cancún Quintana Roo, aunque la mayor parte del tiempo, su labor se generará en campo dentro de la ciudad de Cancùn Quintana Roo.

FUNCIÓN.- Supervisar el trabajo de los vendedores, diseñar un plan de trabajo diario y estratégico que garantice ventas efectivas.

JUSTIFICACIÓN.- Puesto fundamental para la organización y estrategia efectiva de venta, encargándose de verificar que los lineamientos de venta sean cumplidos por los vendedores.

PERFIL.-

- ❖ Sexo Masculino
- ❖ Edo Civil Indistinto
- ❖ Edad 30 - 50 años
- ❖ Escolaridad mínima: Preparatoria.
- ❖ Sueldo \$5,000 + comisiones (\$100.00 Neg y \$60.00 Res) por cada venta del grupo a su cargo.
- ❖ Conocimiento de estrategias de venta

- ❖ Conocimiento de la ciudad
- ❖ Fluidez verbal
- ❖ Actitud de servicio
- ❖ Habilidades de Liderazgo Democrático
- ❖ Alto sentido de ubicación

FUNCIONES Y PROCESOS DE TRABAJO

ACTIVIDAD	PROCESO DE TRABAJO	OBJETIVO
<p>➤ Revisión de Capacidad</p>	<p>1.- Revisar la capacidad disponible publicada en el pizarrón informativo.</p> <p>2.- Determinará las posibles zonas más viables para trabajar.</p>	<p>Planeación de estrategia de venta direccionada a lugares donde haya capacidad y cobertura suficiente.</p>
<p>➤ Levantamiento de Información de campo.</p>	<p>1.-Visitar cada posible zona; inspeccionando calles y los posibles puntos para la venta. Cerciorándose de los horarios de mayor afluencia, plazas adjuntas, puntos estratégicos de mayor tráfico, una estimación del nivel socio económico de la zona.</p> <p>2.- Sondear de manera aleatoria con la gente sobre los servicios que tienen así como de sus necesidades de servicio.</p> <p>3.-Realizar un reporte de cada lugar supervisado, indicando las</p>	<p>Análisis de puntos de venta.</p>

	calles, puntos de referencia, horarios, y posibles estrategias.	
➤ Definición Específica de Lugar de trabajo.	<p>1.- Analizará cada una de las zonas visitadas, tomando en cuentas las posibles ventajas y desventajas que pudiesen tener en cada una.</p> <p>2.- Tomará la decisión del punto a trabajar, marcando una ruta específica, horarios y estrategia comercial.</p>	La planeación oportuna, el lugar estratégico y los tiempos adecuadamente analizados serán el punto clave para lograr ventas exitosas.
➤ Definición de horarios con su fuerza de ventas	<p>1.- Comunicar a cada uno de los integrantes de su equipo, informándoles el plan a seguir.</p> <p>2.-Acordará junto con su equipo un punto estratégico de reunión, señalando horario y condiciones generales de la reunión.</p>	Preparación de venta.
➤ Dirección de Estrategia de venta	<p>**Una vez reunido el equipo:</p> <p>1.-Dirigirse a las calles y/o puntos para abordar con su equipo.</p> <p>2.- Explicar a su fuerza de ventas la naturaleza del lugar, la estrategia de venta (ruta de cada vendedor, argumentos y frecuencia de visitas), así como también todas aquellas</p>	Marcar las pautas para una venta exitosa, será el apoyo incondicional de los vendedores indicando de manera precisa el plan de trabajo a seguir.

	<p>conclusiones que haya obtenido a partir del análisis previo.</p> <p>3.- Cuestionar a su fuerza de ventas si existiese alguna duda de la forma de trabajo, En caso de que existiera, procederá a despejarla.</p> <p>4.- Motivar de manera persuasiva a todo su equipo.</p>	
<p>➤ Entrega de Producción</p>	<p>1.- El supervisor revisará cada contrato que su equipo de trabajo haya logrado en su labor, corrigiendo los posibles errores que pudiesen existir.</p> <p>2.- El supervisor entregará al Multifuncional a la Brevidad la producción de todo el equipo, si cada vendedor así lo acuerda.</p>	<p>Oportuna entrega de producción.</p>
<p>➤ Seguimiento de ventas.</p>	<p>1.- El supervisor revisará de manera periódica el reporte de estatus de las ventas proporcionado por el Multifuncional con la finalidad de dar seguimiento a cada contrato y en caso de existir algún inconveniente para que prosiga la correcta y oportuna instalación dar la indicación al vendedor de dicha</p>	<p>Promover el máximo número de instalaciones oportunas.</p>

	<p>línea para darle un correcto seguimiento y propiciar su instalación. Por ejemplo: Proporcionar un número telefónico deferente de contacto, proporcionar mayores datos de referencia para la localización del domicilio, etc.</p> <p>En caso de cancelación por parte de un cliente, verificar dicha cancelación con el titular.</p>	
--	--	--

COMUNICACIÓN

→ El supervisor tendrá comunicación oral estrecha con el Multifuncional, especialmente en los procesos: Revisión de capacidad, entrega de producción y Solicitud de Folios Nuevos, seguimiento de ventas.

→ El supervisor tendrá comunicación oral estrecha con el Encargado del centro de Distribución Autorizado especialmente en los procesos de: Definición específica de lugares de trabajo.

→ El supervisor tendrá comunicación oral estrecha con su equipo de fuerza de ventas, especialmente en las funciones: Definición de horarios con su fuerza de ventas, dirección de estrategia de venta.

→ El supervisor tendrá comunicación oral con el Encargado de Capital Humano especialmente en proceso de Pizarrón de ventas, pago de comisiones, manejo de conflictos.

Maquinas y herramientas.-

El Supervisor estará bajo su uso y resguardo el Stant de atención (Módulo), bocina de perifoneo, mantas, etc.

Competencias Necesarias.- (Anexo 1)

- +Independencia
- +Integridad
- +Planificación y organización
- + Habilidad de Control
- +Liderazgo
- +Capacidad crítica
- +Análisis de problemas
- +Capacidad de decisión
- +Comunicación oral persuasiva
- +Sensibilidad interpersonal
- +Trabajo en equipo
- + Iniciativa
- + Energía
- +Niveles de trabajo
- +Compromiso
- +Auto motivación

Rasgos de personalidad.-

Este puesto, requiere de una persona capaz de enfrentarse a situaciones únicas e inexploradas dónde mediante el análisis lógico y objetivo llegue al cumplimiento de metas.

Este puesto deberá ser ocupado por una persona persuasiva, capaz de comunicar a sus subordinados de manera precisa las decisiones que haya

tomado. Deberá tener capacidad de análisis de información y gran habilidad para procesar la misma.

Deberá contar con capacidades de liderazgo para dirigir con respeto y motivación a su fuerza de ventas. Se requiere una personalidad calculadora y firme que en momentos pueda tornarse flexible a situaciones especiales en consideración.

Este puesto requiere una gran capacidad de empuje y agresividad hacia la obtención de resultados frente a la oposición o al reto de lo desconocido.

El ocupante de este puesto debe ser una persona poco satisfecha con el estado actual de sus objetivos, lo que le impulsará a la obtención de resultados superiores a sus expectativas.

Normas de trabajo

El Supervisor deberá guiar con ética y respeto a su grupo de ventas, siguiendo una estrategia efectiva y debidamente planeada.

Acudirá al desempeño de sus labores con una excelente presentación e higiene personal.

ANEXO 8

ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO DE VENDEDOR.

FECHA INICIAL: Mayo de 2009

FECHA DE REVISION: Enero 2010

HORARIO.- Abierto

CÒDIGO.- 253

UBICACION.- El Vendedor se reportará en Ave. AVE. BONAMPAK LT 1 SM 4 A LOC 8 PLAZA DE TOROS; Benito Juárez, Cancún Quintana Roo aunque la mayor parte del tiempo, su labor se generará en campo dentro de la ciudad de Cancùn Quintana Roo.

FUNCIÓN.- Generar ventas efectivas así como también dar seguimiento a ventas ya realizadas.

PERFIL.-

- ❖ Sexo Indistinto
- ❖ Edo Civil Indistinto
- ❖ Edad 21 - 55 años
- ❖ Complexión media
- ❖ Excelente condición física
- ❖ Contar con optimas condiciones de salud
- ❖ Escolaridad mínima: Preparatoria.
- ❖ Conocimiento de estrategias de venta
- ❖ Conocimiento de la ciudad
- ❖ Fluidez verbal
- ❖ Actitud de servicio
- ❖ Actitud positiva
- ❖ Alto nivel de empuje

SUELDO.- Comisionista

FUNCIONES Y PROCESOS DE TRABAJO

ACTIVIDAD	PROCESO DE TRABAJO	RESPONSABILIDAD
➤ Revisión de Capacidad	<p>1.- Revisar la capacidad disponible misma que será publicada por el Multifuncional en el pizarrón informativo.</p> <p>2.- Determinará las posibles zonas más viables para trabajar y las plazas comerciales que se localizan en esas zonas, siguiendo la instrucción previa del supervisor.</p>	Es responsabilidad del vendedor corroborar que el área a trabajar se encuentra con la suficiente capacidad y cobertura.
➤ Solicitud de folios Nuevos	<p>1.- De ser necesario, el Vendedor solicitará al Multifuncional los folios nuevos.</p> <p>2.- Firmar un acuse de recibo por cada folio que le sea entregado verificando que el Número de folio, Número Recibo y Número de Servicio, sean coincidentes.</p>	<p>El vendedor se hará responsable de cada folio entregado por el Multifuncional.</p> <p>Cada folio extraviado equivaldrá a una multa económica de \$50.00 M.N.</p>
➤ Venta.	<p>1.- Visitará cada posible zona a trabajar, tomando en consideración la cobertura y capacidad del lugar.</p> <p>2.- Realizar un análisis visual sobre la residencia que abordará, tomando en cuenta cualquier detalle simbólico que pudiese existir.(Ejemplo: algún equipo de futbol, imagen religiosa, marca de auto,</p>	Lograr ventas exitosas.

	<p>niños pequeños o adolescentes)</p> <p>3.-Presentarse debidamente identificado, amablemente con el propietario de la casa, entablando una relación de confianza, rompiendo el hielo, haciendo referencia a ese detalle que visualizó previamente, llevando una plática empática.</p> <p>3.- Sondear sobre los servicios que tienen contratados (en caso de que existiera), los montos de sus pagos, la calidad y satisfacción del servicio.</p> <p>4.-Sondear al propietario sobre sus necesidades de servicio.</p> <p>5.- Explicar de manera clara al cliente prospecto sobre los servicios, tarifas, beneficios, lo que incluye cada paquete, los costos, la dinámica de instalación y tiempos previstos.</p> <p>6.- Preguntar al cliente si existe alguna duda, en caso afirmativo la despejará con claridad.</p> <p>** Puede dar un cierre inmediato, o bien enfrentarse a objeciones de tiempo, dinero o indecisión por parte de cliente.</p> <p>**En casos procedentes, (cuando el cliente prospecto este interesado, pero no tenga dinero) el vendedor levantará un Lead.</p>	
--	--	--

<p>➤ Seguimiento de venta</p>	<p>** Si el vendedor se encontró con objeciones por parte del cliente, días después (2 o 3 según su consideración) de su primera visita:</p> <p>1.- Sondear sobre los tiempos oportunos para el cliente y con puntualidad acudirá a la cita. O tomará sus datos para comunicarse con él en días posteriores.</p> <p>2.- Hacerse presente físicamente en el área ya trabajada, con la intención de posicionarse, saludará amablemente a los clientes prospectos.</p> <p>3.- Explicar a sus clientes las nuevas promociones que hayan, haciendo énfasis que esa X promoción es por tiempo limitado.</p>	
<p>➤ Cierre de venta</p>	<p>1.- Invitar a su cliente prospecto a contratar el servicio Axtel, persuadiéndolo sobre los múltiples servicios que obtendrá, haciendo comparativos reales sobre los servicios que tiene actualmente (si existiesen) y de los costos; enfocándose siempre a los beneficios que tiene Axtel. Si en el negocio visitado no existen servicios previamente contratados, el vendedor persuadirá al cliente prospecto con argumentos sobre la importancia que tiene para un negocio la telefonía y datos.</p>	

	<p>2.- El vendedor, solicitará los siguientes documentos: Copia de IFE de titular de la línea, comprobante de domicilio menor a dos meses, en caso de ser portabilidad la ultima factura y recibo de pago en \$0.00.</p> <p>3.-Llenar el contrato con los datos reales del cliente.</p> <p>4.- Solicitar al cliente revise los datos que en el contrato aparecen</p> <p>5.- Invitar al cliente a firmar cada hoja del contrato que así lo requiera.</p> <p>6.- Recibir el dinero del cliente (en caso de ser nuevo contrato), el monto será determinado por Axtel.</p> <p>7.- Entregar (En caso de ser nuevo contrato) un recibo señalando el monto exacto y una copia verde del contrato elaborado.</p> <p>8.-Despedirse amablemente de su cliente, asegurándole estar en comunicación con él para darle seguimiento de su instalación.</p>	
<p>➤ Entrega de producción</p>	<p>1.- Entregar al Multifuncional su producción en dos horarios posibles: 10:00</p>	<p>Entrega oportuna de los contratos y montos en</p>

	<p>am y 4:00 pm</p> <p>2.- Firmar un acuse de entrega al Multifuncional señalando los datos de cada folio entregado: Número de folio, Número de recibo, Modo de pago, Monto en efectivo entregado (De ser aplicable), fecha de venta, fecha de entrega de folio.</p> <p>3.-Asegurarse de que el Multifuncional firme de acuse de recibo la misma relación previamente requisitada.</p> <p>4.- Llevar un control interno de los folios entregados al Multifuncional.</p>	efectivo.
<p>➤ Seguimiento de Solicitudes</p>	<p>1.- Monitorear el estatus de cada uno de los paquetes vendidos en base al reporte proporcionado por el Multifuncional y también en base a la instrucción del Supervisor.</p> <p>**En caso de detectar alguna solicitud como pendiente preguntar al Multifuncional sobre su seguimiento.</p> <p>2.- Dar oportuno informe y seguimiento a sus clientes sobre el estatus de cada solicitud.</p>	Es responsabilidad del vendedor proporcionar un servicio de calidad a cada uno de sus clientes, manteniendo comunicación constante con ellos en caso de presentarse algún contratiempo en el servicio.
<p>➤ Seguimiento</p>	Posterior a la instalación del servicio:	Dar seguimiento a cada uno

de Servicios	1.-Visitar en horas oportunas nuevamente al cliente. 2.- Saludar amablemente, sondeando sobre la satisfacción del servicio con Axtel. 4.- Solicitar al cliente la recomendación con algún conocido.	de sus clientes.
---------------------	---	------------------

Comunicación

→ El vendedor, tendrá comunicación oral estrecha con el Multifuncional, especialmente en los procesos: Revisión de capacidad, Solicitud de Folios Nuevos, Entrega de producción y seguimiento de solicitudes.

→ El vendedor, tendrá comunicación oral estrecha con el Encargado del centro de Distribución Autorizado especialmente en los procesos de: Entrega de producción.

→El vendedor, tendrá comunicación oral estrecha con sus clientes, especialmente en las funciones: Entrevista y oferta de producto

→El vendedor tendrá constante comunicación con el Encargado de Capital Humano para llevar control del pago de comisiones.

Herramientas de trabajo

Estará bajo su uso y resguardo la carpetas de información Axtel, Flyers, volantes, etc

Competencias Necesarias (ANEXO 1)

+Tolerancia al estrés

- + Flexibilidad
- + Tenacidad
- + Planificación y Organización
- + Creatividad
- + Asunción de riesgos
- + Escucha
- + Comunicación oral persuasiva
- + Impacto
- + Sociabilidad
- + Iniciativa
- + Resistencia
- + Energía
- + Niveles de trabajo
- + Automotivación

Rasgos de personalidad

Este puesto, requiere de una persona abierta, entusiasta y persuasiva que proyecte seguridad en el mismo y se desenvuelva con tranquilidad. Una persona sociable que demuestre gran interés por la obtención de resultados al tiempo que mantenga relaciones amigables, tenga interés por la gente, y gane su respeto y confianza. El ocupante debe reaccionar rápidamente al cambio siendo paciente por la obtención de resultados.

Debe tener un gran interés por las personas, de quienes sabrá ganarse su respeto y confianza. Serán personas con alto nivel de empuje, gusto por la actividad física, disposición para mantenerse en constante movimiento, creatividad, iniciativa, capaz de tomar decisiones aunque alineándose a normas específicas de trabajo. Excelente actitud positiva, con un entusiasmo desbordante y contagioso.

Normas de trabajo

Manejar sus ventas con ética y responsabilidad, manejando información verídica. Deberá presentarse diariamente a la sucursal cumpliendo con horarios establecidos. Acudirá al desempeño de sus labores con una excelente presentación e higiene personal. Entregar cada folio y monto en efectivo exacto de manera inmediata a su venta.

ANEXO 9

REGLAMENTO INTERNO APLICABLE AL MULTIFUNCONAL

El presente reglamento será aplicable sin excepción alguna a aquella persona encargada del puesto de Multifuncional que forman parte del UNETEL prescrito por la misma empresa, domiciliada en Ave. Bonampak Lt 1 Sm 4ª Loc. 8 Plaza de Toros en el Municipio de Benito Juárez Cancún Quintana Roo, deberá seguirse de manera precisa y comprometida y a su disposición quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento es parte de los contratos individuales, celebrados con cada uno de los trabajadores.

FORMACIÓN DE EXPEDIENTES

Quien aspire a desempeñar un cargo dentro de Axtel, Canal UNETEL debe hacer la solicitud por escrito y presentar los siguientes documentos en copias fotostáticas: Acta de Nacimiento, IFE, Comprobante de domicilio menor a 2 meses de antigüedad, CURP, Dos fotografías fondo blanco y Carta De No antecedentes Penales.

UNIFORME

La Multifuncional del canal UNETEL está obligado a portar de manera diaria los siguientes elementos: Playera blanca con logo AXTEL, misma que será entregada por el Distribuidor del canal; Gafete plastificado y personalizado con logo AXTEL, mismo que será entregado por el Distribuidor del canal, Zapatos cerrados. El Uniforme deberá portarse de manera impecable.

SEGUIMIENTO DE VENTAS

El Multifuncional tiene la obligación de dar seguimiento a cada una de las ventas ingresadas y comunicar el estatus de dichas ventas de manera precisa y oportuna a cada uno de los vendedores y supervisores.

REVISION DE CONTRATOS INGRESADOS

El Multifuncional tiene la obligación de revisar cada uno de los contratos ingresados y comunicar de manera asertiva al vendedor responsable en caso de existir alguna anomalía.

ETICA Y CONFIDENCIALIDAD

El Multifuncional, deberá manejar con ética y confidencialidad toda la información, documentos y dinero en efectivo que tenga bajo su resguardo.

ANEXO 10

REGLAMENTO INTERNO APLICABLE AL SUPERVISOR DE VENTAS

El presente reglamento será aplicable sin excepción alguna a todos aquellos supervisores que forman parte del UNETEL prescrito por la misma empresa, domiciliada en Ave. Bonampak Lt 1 Sm 4ª Loc. 8 Plaza de Toros en el Municipio de Benito Juárez Cancún Quintana Roo, deberá seguirse de manera precisa y comprometida y a su disposición quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento es parte de los contratos individuales, celebrados con cada uno de los trabajadores.

FORMACIÓN DE EXPEDIENTES

Quien aspire a desempeñar un cargo dentro de Axtel, Canal UNETEL debe hacer la solicitud por escrito y presentar los siguientes documentos en copias fotostáticas: Acta de Nacimiento, IFE, Comprobante de domicilio menor a 2 meses de antigüedad, CURP, Dos fotografías fondo blanco, Carta De No antecedentes Penales y Pagaré \$10,000 pesos.

UNIFORME

El Supervisor activo del canal UNETEL está obligado a portar de manera diaria los siguientes elementos: Playera blanca con logo AXTEL, misma que será entregada por el Distribuidor del canal; Gafete plastificado y personalizado con logo AXTEL, mismo que será entregado por el Distribuidor del canal; Carpeta con la información actualizada y a colores, misma que será entregada por el Distribuidor Autorizado.

FLAYERS

El Supervisor Activo, está comprometido al uso ético y estricto de los Flayers proporcionados por el Distribuidor Autorizado mismos que serán autorizados previamente por Axtel.

HORARIOS

El horario al que estarán sujetos los Supervisores del Canal UNETEL es de manera diaria (Lunes a Sábado) a las 10:00 am en las oficinas del canal ubicadas en Ave. Bonampak Lt 1 Sm 4ª Local 8 Plaza de Toros.

El objetivo de presentarse de manera diaria en el horario antes señalado es para el desempeño de las siguientes tareas:

1. Otorgar información de actualización sobre el producto Axtel.
2. Revisión de pizarrón de ventas.
3. Revisión de Estrategias y planes de trabajo.
4. Entrega de reportes diarios al Distribuidor del Canal.

El Supervisor que omitirá éstas reglas, será acreedor a levantar una acta administrativa por parte del Departamento de Capital Humano, mismas que al acumularse 3 en un periodo de 30 días hábiles se procederá a darle de baja definitiva de la empresa.

FOLIOS

Al supervisor activo del canal UNETEL les serán entregados únicamente 5 folios con la finalidad de llevar un control en el consecutivo de los mismos, mismos que serán revisados físicamente de manera diaria por el Multifuncional al momento de su asistencia en la oficina (10:00 am) , esta regla será aplicable sin excepción alguna.

Si el supervisor ocupase dichos folios les será entregado nuevos siempre y cuando los anteriores sean entregados con la documentación requerida y el monto exacto del efectivo por contrato vendido.

Por la entrega de cada folio, el supervisor firmará al Multifuncional un acuse de recibo, cotejando el Número de contrato, Número de Orden de Servicio y Número de Recibo. Los folios serán entregados de manera individual, de la misma forma, cada vendedor será responsable de los folios que se le entregan.

Si un folio no estuviera completo, deberá entregarse en las condiciones actuales al Multifuncional comprometiéndose a recuperarlo de manera pronta. Cada uno de los folios cancelados deberá entregarse con la hoja verde. Por cada folio extraviado, el supervisor será acreedor a una multa económica de \$50.00.

ESQUEMA DE COMISIONES

El Supervisor cobrará \$60.00 por cada línea residencial vendida por el personal a su cargo y \$100.00 por cada línea negocios. Dicho grupo se determinará de acuerdo a los reportes diarios entregados al Distribuidor del Canal; es decir, según las ventas de los vendedores a su cargo en cada día se obtendrá el porcentaje a cobrar por el Supervisor.

Las comisiones de las ventas generadas por el Supervisor serán pagadas quincenalmente de manera puntual por parte del Distribuidor Autorizado, según el número de líneas instaladas, de acuerdo con la tabla de comisiones vigente. (ANEXO 19).

ETICA Y CONFIDENCIALIDAD

El Supervisor, deberá manejar con ética y confidencialidad toda la información, documentos y dinero en efectivo que tenga bajo su resguardo.

ANEXO 11

REGLAMENTO INTERNO APLICABLE AL VENDEDOR.

El presente reglamento será aplicable sin excepción alguna a todos aquellos vendedores que forman parte de la fuerza de ventas del canal UNETEL prescrito por la misma empresa, domiciliada en el Municipio de Benito Juárez Cancún Quintana Roo, deberá seguirse de manera precisa y comprometida y a su disposición quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este

reglamento es parte de los contratos individuales, celebrados con cada uno de los trabajadores.

FORMACIÓN DE EXPEDIENTES

Quien aspire a desempeñar un cargo dentro de Axtel, Canal UNETEL debe hacer la solicitud por escrito y presentar los siguientes documentos en copias fotostáticas: Acta de Nacimiento, IFE, Comprobante de domicilio menor a 2 meses de antigüedad, CURP, Dos fotografías fondo blanco y Firma de pagare a forma de fianza por \$10,000.00.

UNIFORME

El vendedor activo del canal UNETEL está obligado a portar de manera diaria los siguientes elementos: Playera blanca con logo AXTEL, misma que será entregada por el Distribuidor del canal; Gafete plastificado y personalizado con logo AXTEL, mismo que será entregado por el Distribuidor del canal; Carpeta con la información actualizada y a colores, misma que será entregada por el Distribuidor Autorizado.

FLAYERS

El vendedor Activo, está comprometido al uso ético y estricto de los Flayers proporcionados por el Distribuidor Autorizado Axtel.

HORARIOS

Los horarios a los que estarán sujetos los vendedores del Canal UNETEL son totalmente flexibles y dependerán de las instrucciones del Supervisor asignado; el horario de oficina será dentro del horario del Multifuncional (9:00 a 14:00 y 16:00 a 19:00 pm). Acudirá obligatoriamente a una junta semanal en fecha y hora específica (será comunicada previamente), mismas que serán determinada por la gerencia con el propósito de:

- Otorgar información de actualización sobre el producto Axtel.

- Revisión de pizarrón de ventas
- Revisión de Estrategias y planes de trabajo.
- Firma de Actas administrativa según sean requeridas.

FOLIOS

Al vendedor activo del canal UNETEL les serán entregados únicamente 2 folios con la finalidad de llevar un control en el consecutivo de los mismos entregados, mismos que serán revisados físicamente por el Multifuncional de manera diaria al momento de su asistencia en la oficina, esta regla será aplicable sin excepción alguna.

Si el vendedor ocupase dichos folios les serán entregados nuevos siempre y cuando los anteriores sean entregados con la documentación requerida y el monto exacto del efectivo por contrato vendido.

Por la entrega de cada folio, el vendedor firmará al Multifuncional un acuse de recibo, cotejando el Número de contrato, Número de Orden de Servicio y Número de Recibo. Los folios serán entregados de manera individual, de la misma forma, cada vendedor será responsable de los folios que se le entregan.

Si un folio no estuviera completo, deberá entregarse en las condiciones actuales al Multifuncional comprometiéndose a recuperarlo en un plazo menor a 4 días.

Cada uno de los folios cancelados deberá entregarse con la copia verde. Por cada folio extraviado, el vendedor será acreedor a una multa económica de \$50.00.

ESQUEMA DE COMISIONES

Las comisiones serán pagadas quincenalmente de manera puntual por parte del Distribuidor Autorizado, según el número de líneas instaladas, de acuerdo con la tabla de comisiones vigente. (ANEXO 19).

El vendedor tiene como cuota mínima de producción 4 contratos semanales. A la recepción de cada pago, el vendedor firmará un recibo.

ETICA Y CONFIDENCIALIDAD

El Vendedor, deberá manejar con ética y confidencialidad toda la información, documentos y dinero en efectivo que tenga bajo su resguardo.

**ANEXO 12
REPORTE DE ENTREVISTA**

NOMBRE:			
SEXO:	EDAD:	FECHA N:	ESCOLARIDAD:
TIEMPO EXP. EN PUESTOS SIMILARES:			
OBSERVACIONES CONDUCTUALES EN ENTREVISTA:			

PRUEBAS APLICADAS

--

ANALISIS

--

CONCLUSION

--

RECOMENDACIONES

--

ANEXO 13

REPORTE DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre de Candidato: _____

EMPRESA 1

Nombre De la Empresa: _____ Tel: _____

Nombre del Entrevistado: _____ Puesto: _____

Puesto: _____ Tiempo de Labor: _____ Sueldo: _____

Desempeño: _____

Valores: _____

Puntualidad y Asistencia: _____ Presentación: _____

Relación con sus compañeros: _____

Motivo de salida: _____

¿Lo volvería de contratar?: _____ ¿Lo considera recomendable? : _____

Comentarios: _____

ANEXO 14

REPORTE DE REFERENCIAS PERSONALES

Nombre de Candidato: _____

Nombre del Entrevistado: _____ Teléfono: _____

Tiempo de conocerlo: _____ Relación: _____

A que se dedica candidato: _____

Valores: _____

Lo considera recomendable, ¿porque?: _____

Comentarios: _____

ANEXO 15

EJERCICIO DE GIMANASIA CEREBRAL “EL ESPANTADO”

Pasos:

- 1.- Las piernas moderadamente abiertas.
- 2.- Abrir totalmente los dedos de las manos y de los pies hasta sentir un poquito de dolor.
- 3.- Sobre la punta de los pies estirar los brazos hacia arriba lo más alto posible.
- 4.- Al estar estirado, toma aire y guárdalo durante diez segundos, estirándose más y echando la cabeza hacia atrás.

5.- A los diez segundos expulsar el aire con un pequeño grito y aflojar los brazos y cuerpo como si se dejara caer.

Utilidad: Beneficia al sistema nervioso alertándolo para nuevos aprendizajes, preparando al organismo para una mejor respuesta ante el aprendizaje, maneja el estrés y relaja todo el cuerpo.

ANEXO 16

EJERCICIO DE GIMANASIA CEREBRAL “EL PETER PAN”

Pasos:

- 1.- Tomar ambas orejas por las puntas.
- 2.- Tirar de ellas hacia arriba y un poco hacia atrás.
- 3.- Mantenerlas así por un espacio de 20 segundos.
- 4.- Descansar brevemente.
- 5.- Repetir el ejercicio tres veces.

Utilidad: Beneficia la audición, asiste a la memoria, enlazando ambas funciones.

ANEXO 17

“TECNICAS ROMPE HIELO”

Presentación 1: Pasos:

- 1.- Cada persona integrante del grupo dirá su nombre y tres cosas que le gusten de su vida.

Presentación 2: Pasos:

1.- Cada persona integrante del grupo dirá su nombre y mencionará algo respecto a su pasado, algo respecto a su presente y algo que le gustaría que esté en su futuro.

Presentación 3: Pasos:

1.- Cada participante dirá su nombre, edad, hobbies, lugar donde trabajo anteriormente, la manera en la que llegó a Unetel, Distribuidor Autorizado Axtel y expectativa en este nuevo trabajo.

ANEXO 18

EJERCICIOS “TECNICAS DE CIERRE”

Aplausos 1: Pasos:

1.- Se pide a los participantes se formen en círculo y den una breve retroalimentación de lo experimentado.

2.- Se pide a cada participante que unan ambos dedos meñiques haciendo un ligero choque entre ellos.

3.- Se repite el ejercicio anterior ahora con los dedos meñiques y anulares.

4.- Se repite el ejercicio anterior ahora con los dedos meñiques, anulares y medios.

5.- Se repite el ejercicio anterior ahora con los dedos meñiques, anulares, medios e índices.

6.- Se repite el ejercicio anterior ahora con los dedos meñiques, anulares, medios, índices y pulgares.

7.- Todos aplauden agradeciendo.

Aplausos 2: Pasos:

- 1.- Se pide a los participantes se formen en círculo y den una breve retroalimentación de lo experimentado.
- 2.- Se pide a cada participante que giren a su derecha y den ligeras palmadas sobre la espalda de su compañero que tienen frente a ellos.
- 3.- Se pide que giren a su izquierda y repitan el proceso anterior.
- 4.- Se pide que giren al centro del círculo y den ligeras palmadas en su cabeza, después en sus brazos, en su estomago, piernas.
- 5.- Todos aplauden.

Cierre 1: Pasos:

- 1.-Se pide a los participantes se formen en círculo.
- 2.- Se pide a cada participante den una retroalimentación de lo experimentado y que digan en una palabra aquello que aportarán de sí mismos para el crecimiento de la empresa y del grupo.

ANEXO 19

TABLA DE COMISIONES

OFERTAS RESIDENCIALES	COMISION
PAQUETE LIBRE HOGAR LOCAL	\$401.80
PAQUETE LIBRE HOGAR LOCAL +512KBPS	\$472.00
PAQUETE LIBRE HOGAR LOCAL + 1024 KBPS	\$540.00
PAQUETE LIBRE HOGAR NACIONAL	\$401.80
PAQUETE LIBRE HOGAR NACIONAL +512 KBPS	\$472.00
PAQUETE LIBRE HOGAR NACIONAL + 1024KBPS	\$540.00
PAQUETE AXTEL LIBRE HOGAR INTERNET	\$401.80
PAQUETE AXTEL LIBRE HOGAR TOTAL	\$628.00
PAUQUETE AXTEL LIBRE HOGAR TOTAL + 512 KBPS	\$708.00
PAQUETE AXTEL LIBRE HOGAR TOTAL + 1024 KBPS	\$776.00
OFERTAS DE NEGOCIO	COMISION
PAQUETE LIBRE LOCAL	\$600.00
PAQUETE LIBRE +512 KBPS	\$796.00
PAQUETE LIBRE + 1024 KBPS	\$896.00
PAQUETE LIBRE LOCAL +LD NACIONAL	\$956.00
PAQUETE LIBRE LOCAL+LD NACIONAL +512 KBPS	\$1,152.00
PAQUETE LIBRE LOCAL+LD NACIONAL +512 KBPS	\$ 1,252.00
PAQUETE LIBRE LOCAL +LD NACIONAL+LD EUA	\$1,152.00
PAQUETE LIBRE LOCAL +LD NACIONAL+LD EUA+ 512 KBPS	\$1,384.00
PAQUETE LIBRE LOCAL +LD NACIONAL+LD EUA+ 1024 KBPS	\$1,448.00

ANEXO 20

CARPETA PRODUCTO AXTEL

Bienvenido a

¿Quién es AXTEL?

AXTEL es la segunda compañía más grande de servicios integrados de telefonía fija en México y uno de los principales operadores de redes y privados en el país.

AXTEL presta servicios integrados de telecomunicaciones a todos los sectores, desde el residencial y de pequeños y medianos negocios hasta el de grandes corporaciones, instituciones financieras y entidades gubernamentales.

AXTEL aporta a México infraestructura básica de telecomunicaciones formada por una red de fibra óptica que llega desde tecnologías de acceso, como cables punto a punto, punto a multipunto y fibra óptica para ofrecer una amplia variedad de servicios: telefonía de acceso a las necesidades de sus clientes, o su tamaño y giro de negocio.

Los servicios de AXTEL incluyen telefonía inalámbrica fija, larga distancia nacional e internacional, las mejores soluciones para la telefonía de voz y datos, voz, fax, seguridad de la información, redes privadas de voz y datos, voz, fax, seguridad de la información, redes privadas de datos, entre otros. Sus servicios de cable de fibra óptica e Internet IP hacen posible la convergencia de servicios, como voz, datos e imágenes.

¿Qué le ofrece AXTEL?

Utilizamos la más moderna tecnología inalámbrica fija, la cual nos proporciona los siguientes beneficios:

- ✓ Rapidez en la instalación
- ✓ Seguridad en las llamadas y transmisión de datos
- ✓ Fácil instalación y mantenimiento
- ✓ Funcionamiento eficiente en climas diversos
- ✓ Flexibilidad

¿Qué le ofrece AXTEL?

AXTEL ofrece al mercado residencial y de micro y pequeños negocios los siguientes Servicios de Telecomunicaciones:

- ✓ Paquetes con llamadas locales, a celular, LD nacional e internacional e Internet de Banda Ancha incluidos.
- ✓ Línea Telefónica Local e Internet Banda Ancha
- ✓ Servicio de Larga Distancia Nacional e Internacional
- ✓ Móviles adicionales de llamadas o minutos que cubren sus necesidades.
- ✓ Soluciones AXTEL (Servicios de Valor Agregado)
- ✓ Equipo Telefónico
- ✓ Servicios de Operadoras

Paquete Axtel Libre Hogar Local

Renta Mensual \$ 588.00

- ✓ Incluye llamadas Locales (LIMTRADAS)
- ✓ 200 minutos de Larga Distancia Nacional, EUA y Canadá.
- ✓ 30 minutos de celular incluidos y los adicionales a sólo \$1.88
- ✓ Paga sólo \$ 483.04 y llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 559.57 y llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Módem Inalámbrico Incluido!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Hogar Nacional

Renta Mensual \$ 588.00

- ✓ Incluye 200 llamadas locales
- ✓ Llamadas de Larga Distancia Nacional Ilimitada
- ✓ 30 minutos de celular incluidos y los adicionales a sólo \$1.88
- ✓ Paga sólo \$ 483.04 y llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 559.57 y llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Módem Inalámbrico Gratis!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Hogar Internet

Renta Mensual \$ 588.00

- ✓ Incluye 150 Llamadas Locales
- ✓ Acceso a Internet de Banda Ancha de 512 Kbps incluido
- ✓ 100 minutos de Larga Distancia Nacional a las 198 Ciudades de la red Axtel.
- ✓ 30 minutos de celular local incluidos y los adicionales a sólo \$1.88

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Hogar Total

Renta Mensual \$ 614.00

- ✓ Incluye Llamadas locales Ilimitadas
- ✓ Llamadas de Larga Distancia Nacional e EUA Ilimitadas
- ✓ 30 minutos de celular incluidos y los adicionales a sólo \$1.88
- ✓ Paga sólo \$ 770.06 llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 855.57 llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Módem Inalámbrico Incluido!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Local

Renta Mensual \$ 478

- ✓ Incluye Llamadas locales Ilimitadas
- ✓ 30 minutos de celular local incluidos
- ✓ Línea adicional sin costo de contratación e instalación para compartir el beneficio**
- ✓ Paga sólo \$ 670.- y llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 765.- y llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Routerador Gratis!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Local + LD Nacional

Renta Mensual \$ 500

- ✓ Incluye Llamadas Locales Ilimitadas
- ✓ Incluye Llamadas de Larga Distancia Nacional** Ilimitadas
- ✓ 30 minutos de celular local incluidos
- ✓ Línea adicional sin costo de contratación e instalación para compartir el beneficio**
- ✓ Paga sólo \$ 1,052.- y llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 1,187.- y llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Routerador Gratis!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

Paquete Axtel Libre Local + LD Nacional + LD EUA

Renta Mensual \$ 1,147

- ✓ Incluye Llamadas Locales Ilimitadas
- ✓ Incluye Llamadas de Larga Distancia Nacional** Ilimitadas
- ✓ Incluye Llamadas de Larga Distancia EUA** Ilimitadas
- ✓ 30 minutos de celular local incluidos
- ✓ Línea adicional sin costo de contratación e instalación para compartir el beneficio**
- ✓ Paga sólo \$ 1,339.- y llévate Internet de 512 Kbps ó
- ✓ Paga sólo \$ 1,454.- y llévate Internet de 1Mbps ambos

(Con Routerador Gratis!)

Comunicación \$ 888.00
Instalación \$ 275.00

ANEXO 21

PIZARRON DE CUMPLEAÑOS

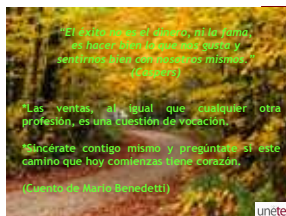


ANEXO 22

PRESENTACION “VENTAS EXITOSAS, GANANCIAS DELICIOSAS”



unetel



unetel

EL SECRETO DE LOS GRANDES VENDEDORES

- **PASION POR LAS VENTAS:** Es la fuerza interna que se genera en tu interior cuando te comprometes con tu labor.
- **CLARIDAD EN TU META:** Si sabes lo que buscas, estás más cerca de alcanzarlo.
- **POSITIVIDAD:** El no desfallecer ante un obstáculo hace posible la llegada a tu meta.
- **AMBICION:** Debe tener un profundo deseo de descubrir, retener y potenciar prospectos y clientes.
- **PREPARACION:** Inquietud por conocer su producto y las técnicas de venta.
- **CREDIBILIDAD:** Esta se forja día a día cuando hablas con ética, honestidad y sinceridad a tus clientes en todo lo que les comiences. No sabes en qué momento del camino volverás a encontrarlo. Nada nos desorienta, nosotros formamos nuestra seriedad y profesionalidad.

unetel



unetel

“LAS SIETE DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO”

- RAPIDEZ EN TU RESPUESTA
- PRESTA ATENCION A TU CLIENTE
- COMUNICACIÓN OPORTUNA Y VERDICA
- ACCESIBILIDAD
- AMABILIDAD
- CREDIBILIDAD
- COMPRESION

unetel

EL CLIENTE COMPRA AQUELLO QUE EL VENDEADOR LE TRANSMITE...



SEGÚN EL TIPO DE CLIENTE ES EL TIPO DE COMUNICACIÓN

Existen básicamente tres canales a través de los cuales las personas comunicamos, y aunque podemos poseer los tres, siempre predominará uno. Si logras identificar el canal con el que se comunica tu cliente, podrás establecer empatía y ampliar tu posibilidad de venta.

- VISUAL:** Son las personas que se comunican a través de la vista y acciones, por lo tanto, cuando se comunican con ellas, debes utilizar imágenes, gestos, colores, etc. Ejemplos: "¿Te gusta este color?", "¿Te gusta este modelo?", "¿Te gusta este color?".
- auditivo:** Son las personas que se comunican a través de la audición y el sonido. Cuando se comunican con ellas, debes utilizar palabras que tengan un fuerte significado emocional, como "suave", "dulce", "agradable", "fresco", etc. Ejemplos: "¿Te gusta este sonido?", "¿Te gusta este olor?", "¿Te gusta este sabor?".
- kinestésico:** Son las personas que se comunican a través de la sensación y el tacto. Cuando se comunican con ellas, debes utilizar palabras que tengan un fuerte significado emocional, como "suave", "dulce", "agradable", "fresco", etc. Ejemplos: "¿Te gusta este tacto?", "¿Te gusta este olor?", "¿Te gusta este sabor?".

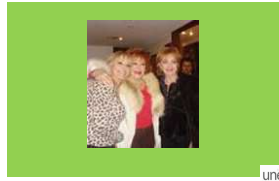
unetel

¿A QUE CANAL PERTENECE?



unetel

¿A QUE CANAL PERTENECEN?



unetel

¿A QUE CANAL PERTENECE?



unetel

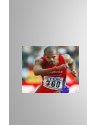
¿COMO COMUNICARME CON CADA PERSONA?

El primer paso es detectar el canal al que tu cliente potencial pertenece y debes ajustarte en su mismo canal de comunicación. Algunos ejemplos para ajustar:

VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
Se ve...	Se oye...	Se siente...
Mirar	Escuchar	Experimentar
Observar	Escuchar	Aprender
Mostrar	Escuchar	Alabar
Revelar	Escuchar	Contactar
Clarificar	Escuchar	Haciendo referencia a
Resaltar	Escuchar	Datos, temperaturas
Imágenes	Escuchar	Cualquier
Imaginación	Escuchar	Sensaciones
Personajes	Escuchar	Regresar

unetel

EJERCICIO



- 1.- Conversa con tus compañeros e identifica el canal al que pertenecen.
- 2.- Identifica cuál es tu canal predominante de comunicación.
- 3.- Diseña una presentación de ventas en los tres canales existentes.

unetel

EL MAYOR SECRETO PARA LOGRAR SER ESCUCHADOS ES LA

EMPATIA



unetel

TECNICAS PARA ENTABLAR RAPPORT Y EMPATIA

● **IGUALACIÓN**
La igualación consiste en "espejear" posturas, emociones, actitudes, respiración, etc con el fin de entablar RAPPORT y EMPATIA, es en otras palabras volvernos un espejo del cliente potencial que tenemos enfrente... Es fundamental realizarlo con naturalidad.

unetel



IGUALACION EMPATIA

unetel

LA CASA DE LOS MIL ESPEJOS

Hace tiempo, en un lejano pueblo, había una casa abandonada. Cierta día, un cazador, buscando refugio del sol, llegó a parar por un momento en el jardín de la residencia. Subió lentamente la vista escalera de madera hasta que se encontró con una puerta semicerrada. Se acercó a ella y vio un espejo que reflejaba la cara del cazador. Él se miró y se sorprendió al ver su propia cara reflejada en el espejo. Él se miró y se sorprendió al ver su propia cara reflejada en el espejo. Él se miró y se sorprendió al ver su propia cara reflejada en el espejo.

unetel

REFLEXION...

● Los rostros que observamos del mundo son espejos. Tu mirada es todo lo que consigues obtener de la realidad. Cada percepción demuestra las posibilidades de proyección y de captación que nos permitimos. Las cosas más bellas de la vida no se ven, se captan con el corazón. Si las puertas de la percepción estuviesen totalmente abiertas descubriríamos que navegamos en el infinito. Como están semicerradas, la vida, al igual que el eco, o el espejo, nos devuelve lo que hacemos. La vista por la casa terráquea es muy fugaz. Consigue un espejo, sométele al personaje que aparece y no te enojos no te asustes si te contesta con una divina carcajada.

unetel

TECNICAS PARA ENTABLAR RAPPORT Y EMPATIA
CONDUCCION DEL LENGUAJE

Una vez que has creado rapport y empatía con tu cliente potencial, es importante que utilices el lenguaje verbal como con el corporal, y que concentres tu atención total en las palabras del otro.

unetel

LENGUAJE TEMPORAL

● Recordemos los tres tiempos Principales en los que nos comunicamos:

- **PRESENTE "Yo soy feliz"
- **PASADO "Yo fui feliz"
- ** FUTURO "Yo seré feliz"

¿Cuál tiene mayor impacto?!

unetel

HOY, HOY, HOY



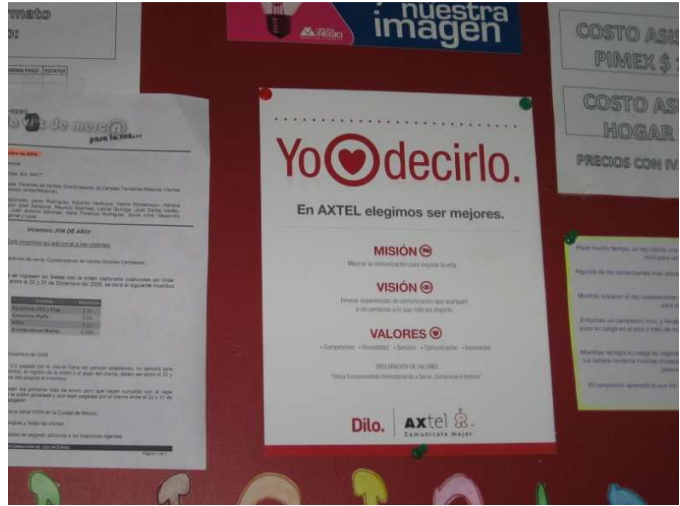
unetel

- 1) Cierra tus ventas en presente. (La línea telefónica que está adquiriendo en este momento...)
- 2) Envía las objeciones e incidentes negativos al pasado. (Sé que pensaba que Axtel, era un producto caro...)
- 3) Cosas que no estas seguro ponlas en futuro. (Aun no tengo la fecha en la que habilitaran el servicio de TV, aunque se que será en este año)
- 4) Presupon, presupon, presupon. (Me imagino que ya tiene más clara toda la información ...)

unetel

ANEXO 23

PIZARRON INFORMATIVO



ANEXO 24

FORMATO EVALUACION DEL DESEMPEÑO MULTIFUNCIONAL

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario, tiene la finalidad de evaluar el desempeño del MULTIFUNCIONAL, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y trabajar en ellas. Es fundamental tu cooperación objetiva y honesta; y no de tus juicios personales ya que a través de esta evaluación contribuyes a la mejora de la empresa y por lo tanto a la de tus ingresos. El presente formato, únicamente será revisado por Recursos Humanos. Contesta con honestidad según el desempeño DEL Multifuncional, marcando la casilla que se adecue más a tu respuesta.

NOMBRE DEL MULTIFUNCIONAL: _____

NOMBRE DE VENDEDOR: _____

OBJETIVO PRINCIPAL

Respecto Al Multifuncional...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. ¿Proporciona la información de forma oportuna y clara a cerca de la capacidad del día y la cobertura de Axtel?			
2.- Proporciona la información clara y oportuna del Estatus de las ventas?			
3.- Existe un adecuado control de folios?			
4.- Existe un orden en el proceso de recepción de venta?			

COMUNICACIÓN

Respecto al Multifuncional...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
5.- Las instrucciones expresadas son claras y precisas?			
6.- Se dirige a ti con respeto?			
7.- Aclara tus dudas e inquietudes respecto al estatus de ventas, folios y capacidades?			

TRABAJO EN EQUIPO

Respecto al Multifuncional...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
8.- Muestra apoyo cuando lo solicitas para cualquier proceso de venta?			

VALORES Y PERSONALIDAD

Respecto al Multifuncional...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
9.- Se maneja con los valores éticos de la empresa?			
10.- Se mantiene comprometido con ética con los vendedores?			

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

--

¡¡ GRACIAS POR TU COOPERACION PARA FOMENTAR EL CRECIMIENTO DE ESTA EMPRESA!!

CALIFICACION

TOTALMENTE DE ACUERDO 3 PTS

DE ACUERDO 2 PTS

TOTALMENTE EN DESACUERDO 1 PTO

**** 10 a 16 PTOS .- COMPORTAMIENTO TOTALMENTE INADECUADO**

El Multifuncional muestra ciertas carencias en el desempeño de sus funciones, es necesario prestar atención para la mejora oportuna de su trabajo, ya que los resultados se verán tangiblemente como respuesta de un trabajo arduo y constante. Es fundamental apegarse a lineamientos y trazar objetivos claros con organización y meticulosidad, características requeridas propias del puesto. El factor ambiental, la comunicación, la estimulación y el trabajo en equipo son factores claves para la mejora de resultados.

**** 17 a 23 PTOS.- COMPORTAMIENDO ADECUADO**

Mantiene un adecuado cumplimiento de sus funciones como Multifuncional, con ciertas áreas de oportunidad como... (Dependiendo a resultados).

****24 a 30 PTOS.- COMPORTAMIENTO EXCELENTE**

El Multifuncional cumple con los lineamientos de manera adecuada, teniendo dominio de sus funciones y del objetivo principal, comprometido con su trabajo, cumpliendo con las metas establecidas. Se comunica con respeto con la personas con quienes interactúa; manteniendo y promoviendo la comunicación asertiva entre su grupo, mostrando interés por la opinión de los otros. Promueve el

trabajo en equipo, apoyando en todo momento a quien así lo requiera. Se maneja con ética y compromiso, siendo congruente con los valores de la empresa.

ANEXO 25

FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO SUPERVISOR

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario, tiene la finalidad de evaluar el desempeño del SUPERVISOR de fuerza de ventas, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y trabajar en ellas. Es fundamental tu cooperación objetiva y honesta; y no de tus juicios personales ya que a través de esta evaluación contribuyes a la mejora de la empresa y por lo tanto a la de tus ingresos. El presente formato, únicamente será revisado por Recursos Humanos. Contesta con honestidad según el desempeño de tu supervisor marcando la casilla que se adecue más a tu respuesta.

NOMBRE DE SUPERVISOR:

NOMBRE DE VENDEDOR:

OBJETIVO PRINCIPAL

Respecto a tu supervisor...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTAL
1.- Tiene la información actualizada sobre las capacidades y coberturas?			
2.- Consideras que Las estrategias que plantea tu supervisor son las adecuadas para realizar ventas efectivas?			
3.- Existe organización en las funciones de tu supervisor?			

COMUNICACIÓN

Respecto a tu supervisor...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4.- Consideras que tu supervisor se comunica de manera asertiva (tomando en cuenta tu opinión y expresando su punto de vista)			
5.- Transmite la información de manera oportuna?			
6.- Se dirige a ti con respeto?			

TRABAJO EN EQUIPO

Respecto a tu supervisor...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO

7.- Muestra apoyo cuando lo solicitas para cualquier proceso de venta?			
8.- Motiva al grupo de ventas?			
9.- Mantiene y estimula la competencia sana entre los integrantes del grupo de ventas?			

VALORES Y PERSONALIDAD

Respecto a tu supervisor...	TOTAL MENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
10.- Se maneja con los valores éticos de la empresa?			

¡¡ GRACIAS POR TU COOPERACION PARA FOMENTAR EL CRECIMIENTO DE ESTA EMPRESA!!

PUNTUACIONES

Totalmente De acuerdo: 3 Pts

De acuerdo: 2 Pts

Totalmente en Desacuerdo: 1 Pto

CALIFICACION

**** 10 A 16 PTS .- COMPORTAMIENTO TOTALMENTE INADECUADO**

El supervisor muestra ciertas carencias en el desempeño de sus funciones, es necesario prestar atención para la mejora oportuna de su trabajo, ya que los resultados se verán tangiblemente como respuesta de un trabajo arduo y constante. Es fundamental apegarse a lineamientos y trazar objetivos claros con organización y meticulosidad. El factor ambiental, la comunicación, la estimulación y el trabajo en equipo son factores claves para la mejora de resultados.

**** 17 A 23 PTOS.- COMPORTAMIENTO ADECUADO**

Mantiene un adecuado cumplimiento de sus funciones como supervisor, con ciertas áreas de oportunidad como (dependiendo a resultados).

****24 A 30 PTOS.- COMPORTAMIENTO EXCELENTE**

El supervisor cumple con los lineamientos de manera adecuada, teniendo dominio de sus funciones y del objetivo principal, comprometido con su trabajo, cumpliendo con las metas establecidas. Se comunica con respeto con el grupo de personas a su cargo; manteniendo y promoviendo la comunicación asertiva entre su grupo, mostrando interés por la opinión de los otros. Promueve el trabajo en equipo, apoyando en todo momento a sus vendedores, estimulando el desempeño de su equipo premiando los logros de cada uno. Se maneja con ética y compromiso, siendo congruente con los valores de la empresa.

ANEXO 26

FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO VENDEDOR

INSTRUCCIONES: El presente cuestionario, tiene la finalidad de evaluar el desempeño del VENDEDOR, con la finalidad de detectar áreas de oportunidad y trabajar en ellas. Es fundamental tu cooperación objetiva y honesta; y no de tus juicios personales ya que a través de esta evaluación contribuyes a la mejora de la empresa y por lo tanto de tus ingresos. El presente formato, únicamente será revisado por Recursos Humanos. Contesta con honestidad según el desempeño de cada Vendedor a tu cargo, con la siguiente escala:

- 1.- TOTALMENTE DEACUERDO
- 2.- DEACUERDO
- 3.- TOTALMENTE EN DESACUERDO

NOMBRE:

VENDEDOR	DOMINIO DE INFORMACION	ACTITUD POSITIVA	ADECUADA PRESENTACION UNIFORME// GAFETTE//CARPETA	FLUIDEZ VERBAL	CONSTANCIA// ASISTENCIA	ADECUADA PROSPECTACION	SEGUIMIENTO DE VENTA	ADECUADO CIERRE DE VENTA

**¡¡ GRACIAS POR TU COOPERACION PARA FOMENTAR EL CRECIMIENTO
DE ESTA EMPRESA!!**

PUNTUACION

TOTALMENTE DE ACUERDO: 3 PTS

DE ACUERDO: 2 PTS

TOTALMENTE DESACUERDO: 1 PTO

CALIFICACION

**** 8 A 12 PTS COMPORTAMIENTO EXCELENTE:**

El vendedor que obtiene esta puntuación demuestra tener la información suficiente y necesaria para el trabajo en campo, misma que se demuestra con sus resultados. Posee un adecuado nivel de empuje al momento de prospectar, y se manifiesta tener un buen manejo de cierre de venta. Desempeña su trabajo con una actitud positiva y cooperativa, siendo constante. Su presentación personal y su fluidez verbal son las necesarias e indicadas para su óptimo desempeño.

**** 13 a 18 PTS COMPORTAMIENTO ADECUADO:**

El vendedor que obtiene esta puntuación, arroja resultados adecuados, sin embargo, es necesario trabajar en ciertas áreas de oportunidad tales como...

****19 A 24 PTS COMPORTAMIENTO INADECUADO:**

El vendedor que obtiene esta puntuación debe trabajar arduamente en cada aspecto evaluado (Conocimiento del producto, técnicas de cierre de venta, constancia, seguimiento de venta, actitud, etc) con el fin de consolidar su trabajo y obtener mejores resultados.

ANEXO 27

RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO VENDEDORES

TABLA 1: “Puntuaciones de la Evaluación del Desempeño de Vendedores”

VENDEDOR	SEPT (10)	OCTUBRE (16)	NOVIEMBRE (23)	DICIEMBRE (24)
1	18 PTS(ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)	17 PTS (ADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)
2	13 PTS (ADECUADO)	10 PTS (EXCELENTE)	11 PTS (EXCELENTE)	8 PTS (EXCELENTE)
3	18 PTS (ADECUADO)	12PTS (ADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)	13TS (ADECUADO)
4	16 PTS (ADECUADO)	18 PTS (ADECUADO)	14 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)
5	19 PTS (INADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)	18 PTS (ADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)
6	14 PTS (ADECUADO)	13 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)	12 PTS (EXCELENTE)
7	16 PTS (ADECUADO)	10 PTS (EXCELENTE)	12 PTS (EXCELENTE)	11 PTS (EXCELENTE)
8	16 PTS (ADECUADO)	15 PTS (ADECUADO)	13PTS (ADECUADO)	13 PTS (ADECUADO)
9	18 PTS (ADECUADO)	19 PTS (INADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)
10	17 PTS (ADECUADO)	16 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)
11		12 PTS (EXCELENTE)	12 PTS(EXCELENTE)	18 PTS (ADECUADO)
12		18 PTS (ADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)
13		11 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)	19 PTS (INADECUADO)
14		15 PTS (ADECUADO)	18 PTS(ADECUADO)	17 PTS (ADECUADO)
15		10 PTS (EXCELENTE)	13 PTS (ADECUADO)	12 PTS (EXCELENTE)

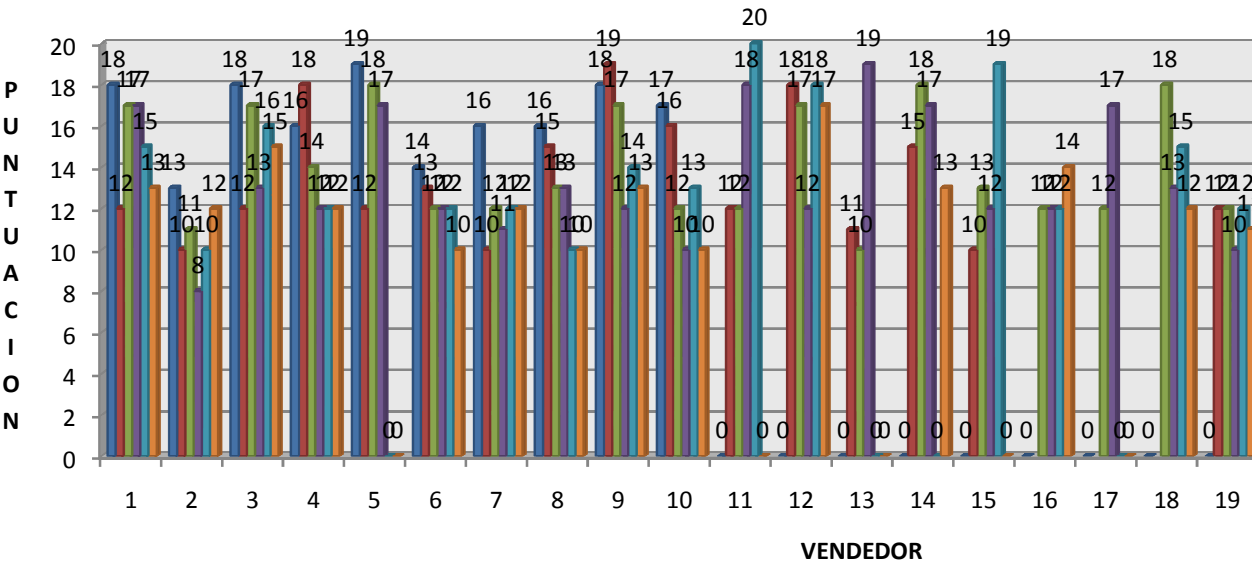
16			12 PTS (EXCELENTE)	12 PTS (EXCELENTE)
17			12 PTS (EXCELENTE)	17 PTS (ADECUADO)
18			18 PTS(ADECUADO)	13 PTS (ADECUADO)
19		12 PTS (EXCELENTE)	12 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)
20			11 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)
21			12 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)
22				18 PTS (ADECUADO)
23			12 PTS (EXCELENTE)	10 PTS (EXCELENTE)
24				
25			13 PTS (ADECUADO)	10 PTS (EXCELENTE)

TABLA 2: “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño de Vendedores por Mes”

MES	EXCELENTE	ADECUADO	INADECUADO
SEPTIEMBRE	0%	90%	10%
OCTUBRE	50%	44%	6%
NOVIEMBRE	48%	52%	0%
DICIEMBRE	58%	38%	4%
ENERO	45%	45%	10%
FEBRERO	53%	48%	0%

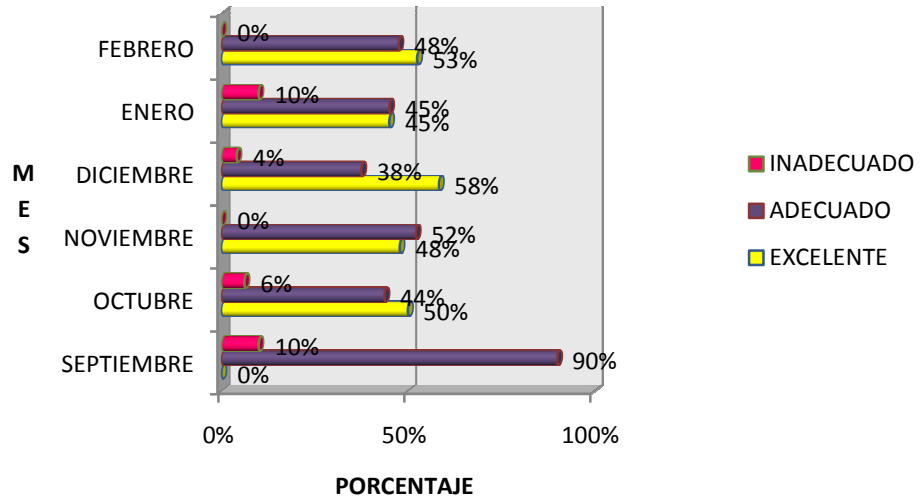
GRAFICA 1: “Puntuaciones generales en la evaluación del desempeño de vendedores”

PUNTUACIONES GENERALES EN LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE VENDEDORES

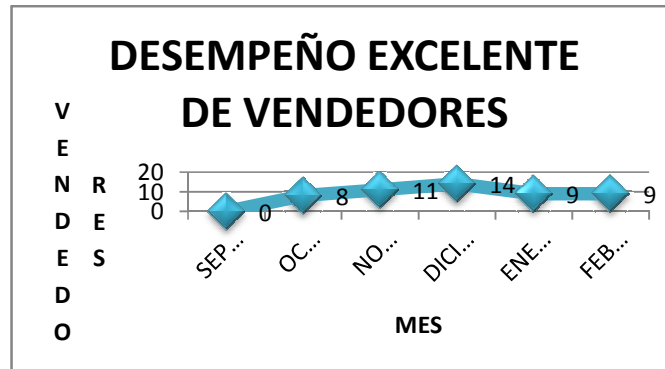


GRAFICA 2: “Porcentajes del desempeño General de Vendedores”

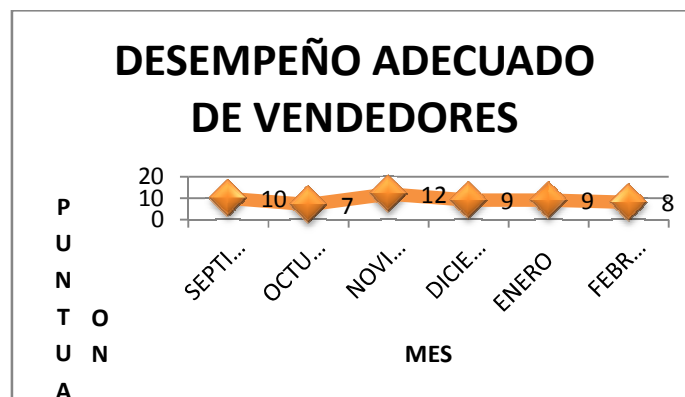
PORCENTAJE DEL DESEMPEÑO GENERAL



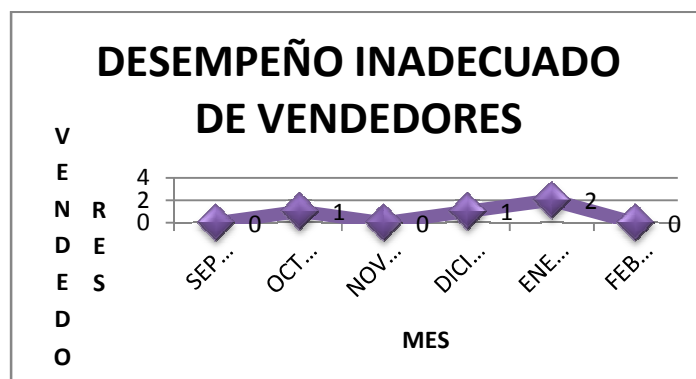
GRAFICA 3: “Desempeño excelente de Vendedores”



GRAFICA 4: “Desempeño Adecuado de Vendedores”



GRAFICA 5: “Desempeño Inadecuado de Vendedores”



ANEXO 28

RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO SUPERVISOR

TABLA 1: “Resultados de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 1.”

COMPORTAMIENTO	MES					
	SEP (10)	OCT (15)	NOV (12)	DIC (12)	ENERO (9)	FEB (11)
EXCELENTE	7	9	8	9	5	7
ADECUADO	3	6	4	3	4	4
INADECUADO	0	0	0	0	0	0

Tabla 2: “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 1”

COMPORTAMIENTO	MES					
	SEP (10)	OCT (15)	NOV (12)	DIC (12)	ENERO (9)	FEB (11)
EXCELENTE	70%	60%	67%	75%	55%	64%
ADECUADO	30%	40%	33%	25%	45%	36%
INADECUADO	0%	0%	0%	0%	0%	0%

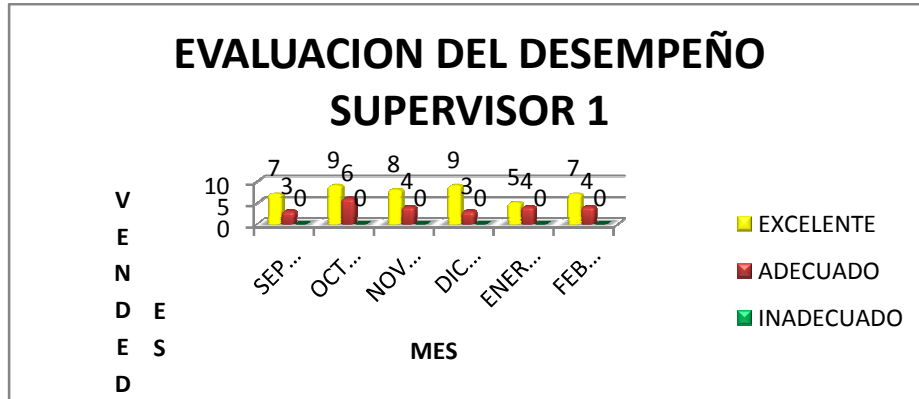
Tabla 3: “Resultados de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 2”.

COMPORTAMIENTO	MES					
	SEP (0)	OCT (0)	NOV (11)	DIC (12)	ENERO (11)	FEB (6)
EXCELENTE	0	0	2	5	8	4
ADECUADO	0	0	9	7	3	2
INADECUADO	0	0	0	0	0	0

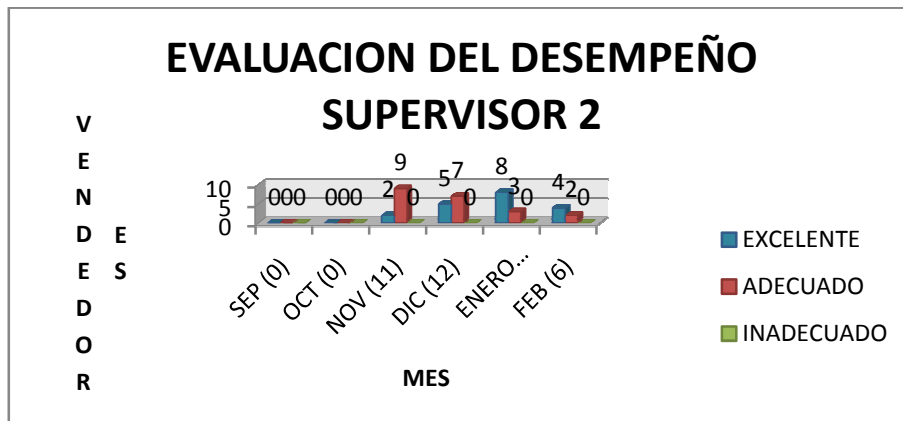
Tabla 4: “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Supervisor 2”

COMPORTAMIENTO	MES					
	SEP (0)	OCT (0)	NOV (11)	DIC (12)	ENERO (11)	FEB (6)
EXCELENTE	0%	0%	18%	42%	73%	67%
ADECUADO	0%	0%	82%	58%	27%	33%
INADECUADO	0%	0%	0%	0%	0%	0%

GRAFICA 1: "Evaluación del Desempeño de Supervisor 1"



GRAFICA 2: "Evaluación del Desempeño de Supervisor 2"



ANEXO 29

RESULTADOS EVALUACION DEL DESEMPEÑO MULTIFUNCIONAL

Tabla 1: "Resultado de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional"

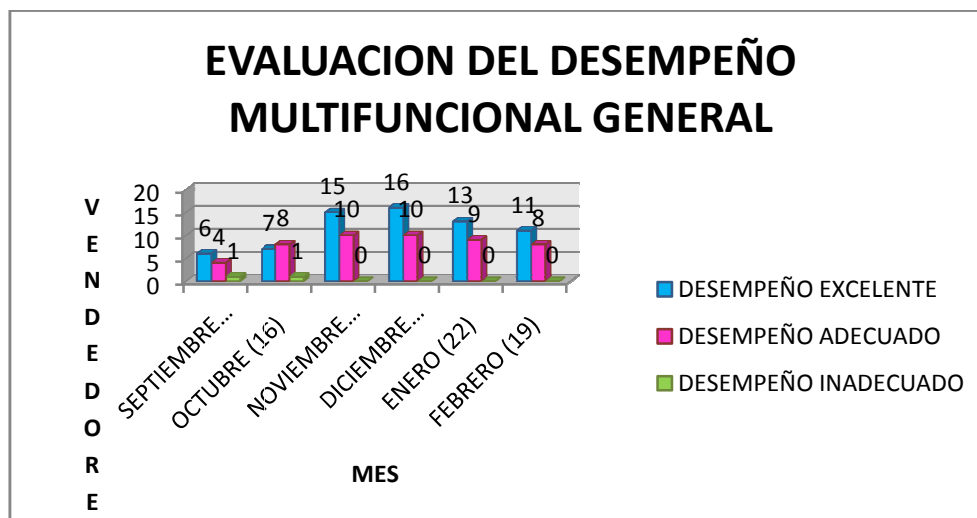
	SEPTIEMBRE (11)	OCTUBRE (16)	NOVIEMBRE (25)	DICIEMBRE (26)	ENERO (22)	FEB (
--	-----------------	--------------	----------------	----------------	------------	-------

SEMPEÑO EXCELENTE	6	7	15	16	13	
SEMPEÑO ADECUADO	4	8	10	10	9	
SEMPEÑO INADECUADO	1	1	0	0	0	

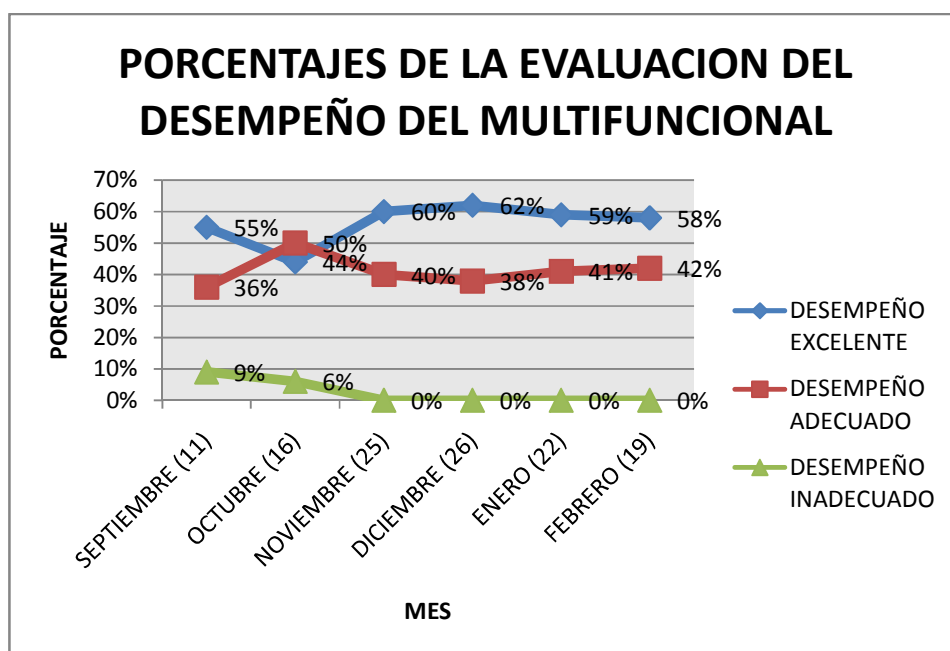
Tabla 2: “Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional”

COMPORTAMIENTO	SEP (11)	OCT (16)	NOV (25)	DIC (26)	ENERO (22)	FEB (19)
SEMPEÑO EXCELENTE	55%	44%	60%	62%	59%	58%
SEMPEÑO ADECUADO	36%	50%	40%	38%	41%	42%
SEMPEÑO INADECUADO	9%	6%	0%	0%	0%	0%

Grafica 1: “Evaluación General del desempeño de Multifuncional”



Grafica 2: "Porcentajes de la Evaluación del Desempeño del Multifuncional"



ANEXO 30

COMPARATIVO DE VENTAS

Tabla 1: "Comparativo mensual de ventas"

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO
209	175	175	383	91	99

Grafica 1: "Grafica comparativo de ventas"

