



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

SEDE GUADALAJARA

ALICIA PAZIOLA ROBLES NAVARRO

"CAPACITACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE  
EXPOSICIONES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 86809 con fecha 18-VII-86.

Zapopan, Jalisco, Diciembre de 1997.



49570



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUATEMALA  
ESTADOS UNIDOS



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

SEDE GUADALAJARA

**ALICIA FABIOLA ROBLES NAVARRO**

"CAPACITACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE  
EXPOSICIONES EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 86809 con fecha 13-VII-86.

Zapopan, Jal. Diciembre de 1997.

CLASIF. \_\_\_\_\_

ADQUIS: 49570

FECHA: 12/05/03

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

*Ampliar el 2003*

EL PRESENTE TRABAJO  
LO DEDICO CON TODO  
MI CARIÑO Y RESPETO:

A DIOS POR HABERME  
DADO VIDA, SALUD E  
INTELIGENCIA PARA  
CUMPLIR UNA DE MIS  
PRINCIPALES METAS

A MIS PADRES QUE CON  
SUS CONSEJOS Y ESFUERZO  
ME AYUDARON A CULMINAR  
LA CARRERA DE L.A.R.I.

A TODOS MIS DEMÁS  
SERES QUERIDOS Y  
AMIGOS, POR EL APOYO  
QUE SIEMPRE ME  
OTORGARON

A MI UNIVERSIDAD  
POR TODA LA  
ENSEÑANZA QUE  
ME BRINDO

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>1. LA EMPRESA</b>	
1.1. Definición de empresa .....	7
1.2. Elementos que conforman la empresa .....	7
1.3. Fines de la empresa .....	9
1.4. Clasificación de empresa .....	10
1.5. La empresa como realidad humana .....	14
1.6. Panorama de México .....	17
1.7. La Industria del Calzado .....	19
<b>2. EL TRABAJO Y EL HOMBRE</b>	
2.1. Dignidad del trabajo .....	33
2.2. Visión humanística del trabajo .....	34
2.3. Filosofía de la relación de trabajo .....	36
2.4. Bases legales del trabajo .....	39
2.5. El trabajo humano .....	40
<b>3. COMPORTAMIENTO Y CONDUCTA DEL HOMBRE</b>	
3.1. El hombre: Sujeto Social .....	44
3.2. Modelos del comportamiento organizacional ....	48
3.3. La motivación humana .....	53
3.4. Teorías de la motivación .....	57
3.5. Modificación del comportamiento .....	73
3.6. Trabajo y motivación .....	75

<b>4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO</b>	
4.1. Definición de capacitación y adiestramiento .....	82
4.2. Importancia de la capacitación y adiestramiento ...	84
4.3. Objetivo de la capacitación y adiestramiento .....	86
4.4. Proceso de la capacitación .....	87
4.5. Herramientas de la capacitación .....	92
4.6. Aspecto legal de la capacitación .....	96
4.7. Necesidades de capacitación .....	102
<b>5. MERCADOTECNIA</b>	
5.1. Definición de mercadotecnia .....	108
5.2. Producto .....	111
5.3. Precio .....	118
5.4. Plaza .....	124
5.5. Promoción .....	130
5.6. Servicio .....	133
<b>6. EXPOSICIONES</b>	
6.1. Desarrollo de una exposición .....	135
6.2. Guía de sugerencias para exposiciones .....	137
6.3. Más de exposiciones: Qué es TSEA? .....	142
<b>7. JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL CURSO</b>	
7.1. Características del curso de capacitación .....	147
7.2. Diseño del curso .....	149
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	



## INTRODUCCIÓN

Es muy importante para México que las empresas cambien su estilo administrativo tradicional y sus actitudes asociadas por uno moderno, si es que las empresas mexicanas esperan desempeñarse exitosamente en el nuevo ambiente comercial creado por el ingreso del país al GATT. La apertura a nuevos mercados comerciales nos lleva a concluir que existe una gran necesidad de capacitar tanto a directores como empleados de las empresas si quieren tener éxito en un futuro.

Las organizaciones tradicionales así como las modernas tienen problemas que se deben a la falta de personal capacitado, tanto en el área técnica, como en la administrativa. El problema es más agudo en las áreas técnicas, especialmente donde los procesos modernos y sofisticados requieren de habilidades especiales. Estas habilidades se pueden dividir en dos categorías amplias: una, compuesta por las habilidades manuales y diagnósticas, junto con los hábitos de trabajo metódico que se requieren en la industria moderna de parte de técnicos y supervisores; la otra, el conocimiento teórico y las habilidades analíticas que se requieren a nivel profesional. En las dos categorías existe una escasez aguda de personal competente y capacitado en México.

Existen autoridades educacionales a nivel federal y estatal que están conscientes de estos problemas e intentan modernizar la educación pública de México. Según una de las autoridades más reconocidas en esta área, el obstáculo principal al cambio es la inercia integrada en el sistema. Como resultado, el cambio suele ser muy lento para mantenerse al ritmo de la evolución en el mundo comercial.

Sólo unas cuantas escuelas y universidades son capaces de proporcionar la calidad de educación que se requiere y la mayoría de los líderes del comercio en México provienen de éstas.

Las fuerzas nuevas competitivas, a las que está expuesto el comercio de México, han obligado a las empresas más avanzadas a mantenerse actualizadas en los desarrollos tecnológicos de los países industrializados. Las empresas están padeciendo de una severa escasez de profesionistas con conocimientos actualizados para la aplicación de dichas tecnologías. Aunque este problema no es exclusivo de México, sí es un factor que frena el paso de la modernización. Los líderes universitarios están conscientes del problema, pero reconocen que no disponen de los recursos para resolverlo sin el apoyo substancial de la industria. En los últimos años los líderes industriales han aportado apoyo a la educación superior y se espera que esta cooperación continúe y aumente y dentro de algún tiempo rinda los resultados deseados.

Actualmente, sin embargo, la mayoría de la capacitación se tiene que llevar a cabo en las empresas, ya sea en sus plantas o enviando a los empleados a cursos especializados en el extranjero o con proveedores de equipo dentro del país. En el área de educación administrativa, existe un pequeño número de instituciones reconocidas, que han desarrollado una reputación por el desempeño altamente profesional de sus egresados, los cuales están muy solicitados.

Es por esto que el objetivo principal de esta tesis es realizar el diseño de un curso de capacitación enfocado a las empresas que utilizan o podrían utilizar como herramienta de promoción el participar en las exposiciones. Buscando con esto orientar al empresario hacia una mejor explotación y aprovechamiento de esta técnica.

Con el fin de contar con los conocimientos y recursos indispensables para enfrentarse al mercado competidor buscando el mejoramiento de su imagen, estar presente en la mente del cliente, lograr un impacto en las ventas y sobre todo darse a conocer siendo este el caso de una empresa nueva.

O bien orientarse hacia un crecimiento organizacional, basado en el desarrollo de las actitudes, aptitudes, comportamientos y conocimientos de los recursos humanos con los que cuenta.

Esta tesis esta dividida en siete secciones o capítulos y el diseño del curso que se va a proponer.

Para iniciar, se presenta un resumen general de la situación comercial e industrial actual de las empresas en México. Partiendo con lo que significa una empresa, los elementos que la conforman, como son los bienes materiales, humanos y sistemas. También, se habla de los fines primordiales de la empresa, siguiendo con una clasificación general dependiendo del tamaño y sus características, los objetivos de la empresa y una breve explicación del panorama general de México. También se habla de la Industria del Calzado, su historia, importancia, objetivos y alcances que tiene ésta internacionalmente. Esto es con el fin de ampliar horizontes en cuanto a la estructura, organización e importancia que tienen en el país como fuente de recursos, así como conocer que la Industria del Calzado es una de las mas importantes en Jalisco..

En el siguiente capítulo se hace referencia a la importancia del trabajo como medio para el perfeccionamiento del hombre, así como de supervivencia. Se explica cómo el hombre se dignifica en el trabajo, cuáles son las diferentes filosofías que se han ido desarrollando con el paso del tiempo.

Fundamentando legalmente el significado de lo que representa un patrón y un trabajador, así como definiendo lo que es una relación de trabajo que entre ellos existe. Y finalizando con la explicación e importancia de lo que representa el trabajo humano, haciendo mención de que éste debe ser libre, responsable y que debe estar orientado hacia la trascendencia y reflexibilidad, siempre y cuando se desempeñe buscando el desarrollo, conociendo así el sentido del mismo y las capacidades que este puede generar y acrecentar. Este tema surge de la necesidad de comprender el por qué el hombre es fuente de servicio y actividad importante dentro de las empresas.

En el tercer capítulo se hace mención a la importancia e influencia de la conducta y comportamiento humano en el trabajo. Se busca con esto comprender mejor el por qué los individuos reaccionan de diferente manera cuando están motivados y cuando no lo están. Así como también es necesario considerar que existen factores externos que crean un ambiente determinado que influye en la actitud del mismo. Se requiere conocer estos factores para poder influir y realizar cambios, al igual que ayudar al desarrollo de la persona.

En el cuarto capítulo se explica el tema de la capacitación, la cual se debe considerar como uno de los medios mas importantes para ayudar al crecimiento y desarrollo de la persona, y como consecuencia, ayuda a mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa. Existen varias herramientas o apoyos educativos que influyen en la enseñanza de la persona y que buscan no solo la aportación de conocimientos, sino también el cambio de conducta y desarrollo de habilidades en el individuo. También existen bases legales que obligan a las empresas a impartir estos cursos con el fin de beneficiar tanto a las mismas como a su personal.

Hay una gran necesidad de capacitación que se ha ido acrecentando debido a que los empresarios no toman las precauciones ni la importancia que estos cursos tienen, es por esto que se investigó y creó este capítulo.

En el capítulo quinto se habla acerca de lo que significa la mercadotecnia, haciendo mención de los 5 factores que la conforman, como son el producto, el precio, la plaza, la promoción y el servicio. Cada uno de estos elementos está desarrollado de acuerdo a sus características, su importancia y las diferentes clasificaciones existentes. Se pretende con esto dar un enfoque del mercado más ampliamente, así como demostrar que es importante promover y demostrar los productos y servicios que las empresas ofrecen.

En el sexto capítulo se desarrolla una información general acerca de una de las herramientas de publicidad más importante que existe para la promoción de productos y servicios, esta es la exposición. Existen diversas asociaciones especializadas en el manejo de estas, que se encargan de ofrecer apoyo en la elaboración y manejo profesional de esta herramienta.

Por último, se presenta el diseño de un curso de capacitación enfocado hacia la planeación y el desarrollo de habilidades para obtener el mejor desempeño y participación en las exposiciones. Buscando como objetivo primordial el brindar la mayor información posible en cuanto a las características de una exposición, desde el principio hasta el fin. Como por ejemplo saber qué elementos debe de considerar en su planeación, qué ganchos debe utilizar tanto en la publicidad como en el servicio al cliente, saber qué personal es el adecuado para atender el stand, etc. Este curso está planeado con una duración de 12 sesiones de 5 horas cada una. Se busca que cada sesión proporcione al interesado información clara y precisa de la manera más activa y dinámica posible, con el fin de que la próxima exposición en la que participe, pueda obtener resultados óptimos.

## 1. LA EMPRESA

El propósito principal de este capítulo, es explicar y comprender los cambios que ha sufrido México en el transcurso del tiempo y que como consecuencia, han provocado modificaciones en la administración de las empresas debido a los avances tecnológicos, a los cambios sociales, políticos, culturales y a las necesidades de crecimiento y desarrollo de los trabajadores. Para poder comprender estos cambios es importante analizar los elementos que componen a la empresa y qué efectos tienen estos sucesos.

Como relacionistas industriales debemos aportar a las empresas programas que ayuden a desarrollar a su personal tanto en conocimientos como en habilidades, ya que la base de toda empresa es el personal, de cuyo desempeño depende el logro de los resultados que busca.

La empresa proporciona una estructura formal para el trabajo y constituye el medio del que nos valemos para proveer de satisfactores a la sociedad y la principal actividad de nuestro país.

Según Eva Kras: "Toda empresa se caracteriza por la forma de trabajar, por sus metas, objetivos, misión, visión, etc. En resumen, por su cultura que se ve influida por el ambiente externo. El entorno está cambiando y esto exige una flexibilidad, muy difícil de lograr en algunas organizaciones: la adopción de teorías administrativas y productivas de otros países nos han llevado a cambiar los paradigmas, pero también se han transformado algunos factores de nuestra cultura. Todo ello requiere un arduo proceso de adaptación, y por lo que se procederá a analizar las causas y consecuencias que desembocan en una notable necesidad de capacitación constante."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Kras, Eva. LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN. Grupo Editorial Iberoamérica.

## 1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA.

Se inicia el análisis con la definición de empresa: "Se conoce como empresa a la organización de personas que en conjunto trabajan, coordinadas de algún modo, con el fin de conseguir ciertas metas o resultados. Realizando acciones para conseguir los objetivos que interesen a todos y que a su vez vaya dirigido por diferentes motivos."<sup>2</sup>

Otra definición de empresa es: "Entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad."<sup>3</sup>

Para Reyes Ponce empresa "es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado."<sup>4</sup>

## 1.2. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA EMPRESA.

La empresa esta formada esencialmente por tres clases de elementos:

### A) BIENES MATERIALES.-

1. Integran a la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, es decir, aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican mas al detalle la acción de la maquinaria.

<sup>2</sup> Pérez López, Juan Antonio. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Ediciones RIALP. pp.46

<sup>3</sup> Diccionario Enciclopédico HACHETTE CASTELL. Tomo 4 , pag.780.

<sup>4</sup> Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Primera Parte. Editorial LIMUSA. Pag 74.

2. Las materias primas, son aquellas que han de salir transformadas en productos, las materias auxiliares, son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción. Los productos terminados son parte del capital .

3. Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del costo de todos los bienes, un capital constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

## B) HOMBRES.-

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y el de máxima dignidad:

1. Obreros: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en calificados y no calificados, según requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto.

Empleados: aquellos cuyo trabajo es de categoría mas intelectual y de servicio, pueden ser también calificados y no calificados.

2. Supervisores: cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados, su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

3. Técnicos: son las personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

4. Altos ejecutivos: aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

5. Directores: Su función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.



## C) SISTEMAS

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o las dos en conjunto. Puede decirse que son bienes inmateriales de la empresa tales como:

a) Los sistemas de producción: tales como fórmulas, patentes, métodos, etc.

b) Los sistemas de ventas: el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito, etc.

c) Los sistemas de finanzas: las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.

d) Los sistemas de organización y administración: consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc<sup>5</sup>.

### 1.3. FINES DE LA EMPRESA

1.- Fines de la empresa objetivamente considerada:

a) Su fin inmediato: la producción de bienes y servicios para un mercado.

b) Fines mediatos: analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. La empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

La empresa pública: pretende satisfacer la necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial LIMUSA. Pag. 72-74

2. Fines subjetivos del empresario:

La finalidad natural: es la obtención de utilidades justas y adecuadas.

Finalidades colaterales: la obtención de un prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el cumplimiento de una responsabilidad social, el abrir fuentes de trabajo, etc.

3. Fines de otros elementos de la empresa:

a) Los empleados, técnicos y jefes: además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión personal, la seguridad de trabajo, la garantía de su futuro, etc.

b) El obrero, al igual que el empleado, suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc.

c) El capitalista, suele tratar de conseguir réditos adecuados a su capital, seguridad en su inversión, etc.<sup>6</sup>

## 1.4. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Por su tamaño las empresas se dividen en :

1.- Pequeñas

2.- Mediana

3.- Grandes Empresa

### 1. La Empresa Pequeña

La empresa pequeña es aquella en la que el dueño es ayudado por unas cuantas personas, las que directamente controla, sin jefes intermedios, siendo en muchas ocasiones familiares suyos.

---

<sup>6</sup> Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Editorial LIMUSA. Pag. 83-85

El número de estas personas, ordinariamente no pasara de 4 a 5. Tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores: esto implica casi necesariamente establecer por lo menos un nivel de jefes intermedios.

El trabajo del hombre es decisivo y las máquinas y equipos se reducen a unos cuantos instrumentos de trabajo.

El gerente o dueño conoce o puede conocer, a todos sus trabajadores: están en la posibilidad de identificarlos, los trata con frecuencia y tan cerca, que podría de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

Los problemas técnicos, de producción, de ventas, de finanzas, etc., son de tal manera elementales y tan reducidos en número que el dueño o gerente puede resolverlos todos y suele hacerlo así. La necesidad de técnicos y especialistas es por lo mismo, bastante reducida.

Se maneja la centralización, es decir, el dueño toma las decisiones de importancia. El administrador supremo dedica solo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc.

No existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa o sus decisiones en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando mas bien encargados de vigilar la ejecución de las órdenes.

Son mas frecuentes, para solucionar los problemas, los procedimientos de carácter informal y aun puede decirse que quizá sean mas efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc., de cada uno de los trabajadores y la escasa complejidad de dichos problemas, suple con ventaja la pobre tecnificación de los procedimientos y trámites administrativos.

No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que en la práctica, suele trabajarse mas bien, resolviendo problemas conforme se vayan presentando.

No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo.

## 2. La Empresa Mediana

El ritmo de crecimiento es mas impresionante que en las otras dos. Si esta bien administrada, suele tender mas rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

Frecuentemente se le confunde con la pequeña o a veces se le identifica como grande. Esto deriva a que en realidad suele presentar los problemas de los dos extremos .

Como consecuencia de ese crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y de delegar.

Se presentan cambios tanto cuantitativos como cualitativos, esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación, o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.

La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativos, que anteriormente no habían requerido.

Comienza la necesidad de hacer planes más amplios y detallados, requiriendo de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

Está en un margen de 80 a 500 trabajadores.

## 3. La Gran Empresa

La empresa grande es aquella que tiene un número aproximado de 1,000 trabajadores. Resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número, están imposibilitados de tratar y resolver problemas, probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres. Para los trabajadores, la empresa se identifica con sus jefes inmediatos.

Es materialmente imposible por su complejidad conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos.

La descentralización es necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente, ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad o aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, retardan decisiones, esto implica la necesidad de delegar.

El administrador o administradores, colocados en la más alta jerarquía, no solo dedican la mayor parte de su tiempo a las funciones administrativas o de coordinación, sino que requieren un staff, mas o menos grande, de personas que los ayuden a administrar.

Se requiere un grupo grande de especialistas, porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre producción, finanzas, ventas, etc.

Es necesario un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes y aun a empleados, que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fija, para no retrasar los trámites como lo haría exigir el que las decisiones pasaran por todos los niveles.

Son indispensables una previsión y planeación realizada más a largo plazo y por lo mismo, más técnicas detalladas y formales.

Es necesario fijar con mucha precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa.

## 1.5. LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA

Las empresas buscan lograr un objetivo genérico que es complejo ya que presenta diversos aspectos que lo configuran y que deben darse simultáneamente para alcanzarlo. El objetivo genérico consiste en lograr una producción socialmente útil.

Los objetivos que conforman el genérico se dividen en 4 específicos para facilitar su estudio:

- A) Proporcionar un servicio a la comunidad social
- B) Generar un valor económico añadido suficiente
- C) Generar una compensación humana suficiente
- D) Lograr una capacidad de auto-continuidad<sup>7</sup>

### A) PROPORCIONAR UN SERVICIO A LA COMUNIDAD SOCIAL

La sociedad tiene todos los derechos para juzgar a la empresa en la calidad e intensidad del servicio que le presta, puesto que la empresa es, en su origen histórico y ontológico, un fenómeno social, un hecho sociológico.

La empresa toma como punto de partida a la sociedad, depende de ella en todo momento, influye y es influida, determina y es determinada en su presente y en su futuro por la sociedad. Ignorar estos hechos sería un error grave para la dirección, sería desconocer la historia misma de la empresa y exponerse a caer en las etapas ya superadas de los comienzos de la revolución industrial, de tan dolorosas consecuencias.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Llano C., Carlos. ANÁLISIS DE LA ACCIÓN DIRECTIVA. Editorial LIMUSA. 3ra edición. pp.46

<sup>8</sup> Ibidem

Es decir, que si la empresa no considera este servicio como un aspecto del objetivo a alcanzar, está llamada a desaparecer, ya que la sociedad se convierte para la empresa en cliente y va a depender de ésta y de su comportamiento para su subsistencia.

La sociedad esta formada por familias, estas están formadas por hombres y mujeres que para desarrollarse y sobrevivir necesitan trabajar y así solventar sus gastos, las empresas brindan este trabajo al buscar su desarrollo y cubrir sus objetivos, siendo uno de ellos el satisfacer las necesidades de la comunidad ofreciendo bienes y servicios. Esto se convierte en un ciclo.

## B) GENERAR UN VALOR ECONÓMICO AÑADIDO SUFICIENTE

Debe aclararse que el generar un valor económico agregado es un mero modo económico de hablar. En realidad, la empresa busca radicalmente y de principio transformar la naturaleza (material o social, cosas, bienes, materias, relaciones) para que resulte más en consonancia con el hombre, más a su medida, más utilizable por él, más en servicio suyo. Es decir, la empresa agrega a la naturaleza un mayor-valor-de-utilidad-para-el-hombre: este mayor valor de utilidad se expresa en términos monetarios como valor económico agregado.

La empresa no engendra riqueza en primer término: lo que engendra es un mayor servicio, que tiene su lógica aunque aproximada traducción económica en un mayor valor económico.<sup>9</sup>

Considerando lo anterior, las empresas transforman la naturaleza mediante un proceso llevado a cabo por trabajadores que junto con herramientas y materia prima dan como resultado un producto o bien, con su trabajo se obtiene un servicio. En el siguiente capítulo se hablará de la importancia del trabajo del hombre más a fondo.

---

<sup>9</sup> Ibidem

### C) GENERAR UNA COMPENSACIÓN HUMANA SUFICIENTE

Se le da este calificativo no porque la compensación no sea humana sino porque la compensación humana no es solo económica y porque es la que corresponde al hombre estrictamente en cuanto tal. El trabajo ha de ser en si mismo compensador: ha de revertir sin intermediarios al hombre que trabaja, por lo que implica desarrollo de capacidades, de auto-realización y de logro. La ausencia de estas no podrá ser suplida nunca por la compensación económica.<sup>10</sup>

Un trabajador no solo busca compensación económica, sino también el desarrollo de sus capacidades y conocimientos. La empresa esta obligada a desarrollar esta parte tan importante del individuo, por lo cual, hace uso de cursos de capacitación que ayuden al trabajador a adquirir estos conocimientos y habilidades. De esto se hablará mas adelante en el capítulo cuarto.

### D) LOGRAR UNA CAPACIDAD DE AUTOCONTINUIDAD

Esto se logra en el momento en que sintetizamos la oportunidad externa con voluntad y capacidad interna.<sup>11</sup>

Se busca, dentro de una organización, el complemento entre las oportunidades externas y la capacidad interna, para dirigirla hacia los objetivos a largo plazo, es decir, llegar mas allá, con una visión a futuro. Siempre y cuando se tomen como base las situaciones actuales.

---

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Ibidem



## 1.6. PANORAMA DE MÉXICO

México esta sufriendo desde la Revolución Mexicana cambios radicales tanto económicos como políticos. México se ha abierto al mercado Internacional forzando a la industria mexicana a competir con productos ya no solo del país, sino también del extranjero.

Estos cambios traen como consecuencia oportunidades y riesgos. Y según la empresa se adapte a estos cambios y al nuevo ambiente, se determinará su éxito o fracaso.

Uno de los riesgos que trae consigo este cambio es el peligro de la clausura de algunas empresas, que no tienen la adaptabilidad necesaria o bien, su producto o servicio no alcanza el nivel de competencia que los productos y servicios extranjeros conllevan.

Pero ¿qué sucede dentro de las empresas?

Se da la introducción de nuevos sistemas o procedimientos como un remedio rápido para mejorar sus productos y servicios, pero esto no lo lleva a ningún lado, pues el modernizar las operaciones no lo es todo, sino que también necesitan haber cambios fundamentales en las actitudes de la organización. Los cambios tecnológicos afectan profundamente a los valores culturales en los que se basa la vida del mexicano. Por ende no es fácil instalar cualquier sistema o proceso dentro de la empresa, sino que se necesita uno que se adapte por igual a la cultura propia del país.

Las empresas mexicanas han vivido muchos años de seguridad, debido a la escasa competencia y al paternalismo que existió debido al mercado cerrado y a la protección del gobierno. Esto ayudó al comerciante a despreocuparse del mercado. La mayoría conocía bien a sus clientes y sabía cuanto debía producir sin dar importancia a la calidad del producto y del servicio.

La apertura del mercado trajo consigo el despertar de los clientes, ya que en vez de un producto o servicio, existen muchos parecidos o iguales que compiten con los ya existentes. Esto permite al cliente comparar y decidir más fácilmente y con base en sus necesidades escoger de entre las múltiples opciones que tiene.

Actualmente el mercado protegido ha llegado a su fin. Las empresas ya no pueden depender de aranceles y restricciones proteccionistas para los productos que ingresan al país: ya no pueden esperar altos márgenes de utilidad. El competidor extranjero frecuentemente puede mejorar el precio, a la vez que ofrecer productos de una calidad consistente.

Los productores ya no pueden dejar de darle su lugar al cliente. México se está moviendo hacia el mercado de compradores. Ahora la empresa tiene que darle importancia a la calidad del producto a precio competitivo, al servicio a los clientes y a una entrega expedita, mientras que trata de borrar la imagen inferior que han adquirido los bienes mexicanos.

Las empresas están obligadas a pensar a largo plazo, con menores márgenes de utilidad, compensados con mayor volumen. Puede ser que el cliente mexicano insatisfecho no se queje, pero tranquilamente cambiará a un producto importado. Esto es una fuerte sacudida a la comunidad empresarial mexicana, debido a la velocidad con que está sucediendo.

No obstante y afortunadamente para México, algunos empresarios están actuando con previsión, planeación y listos para llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío.<sup>12</sup>

## 1.7. LA INDUSTRIA DEL CALZADO

La Industria del Calzado en Jalisco es uno de los sectores económica y socialmente estratégicos en nuestro estado, ya que colabora con una parte importante del PIB y con el empleo que la industria de manufactura aporta. Es un sector dinámico y cambiante, que cuenta con una importante historia además de arraigo, y ha ido forjando prestigio nacional tanto como internacional, gracias a que produce calzado para dama acorde a las tendencias de la moda mundial. Esto ha valido para que Guadalajara sea considerada el principal centro de la moda en calzado de dama en nuestro país.

### A) PERFIL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN JALISCO

La producción se concentra principalmente en tres regiones del país: Guanajuato, Jalisco y México. En forma complementaria, se produce calzado en Nuevo Leon, Michoacán, Morelos y Yucatán.

En Jalisco, la Industria del Calzado es mayoritariamente micro y pequeña lo que le permite ser muy flexible y adaptarse a los cambios que se dan en el mercado, la micro representa un 29%, las pequeñas representan un 46%, las medianas solo un 24% y la grande participa con un 1%. Jalisco es el principal productor de calzado para dama en México y se caracteriza por producir modelaje con buenos diseños, cuenta con el 80% de calzado para dama, 8% para caballero, 5% niños, 4% tenis y un 3% en pantufla.

---

<sup>12</sup> Kras, Eva. LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN. Grupo Editorial Iberoamérica. pp.6

El segmento de calzado entrefino cubre un abanico muy amplio de calzado casual, sandalia y zapatilla de tacón bajo con lo cual se da respuesta prácticamente a los requerimientos de todas las regiones del país, esto es un 65%, calzado económico un 25% y nadamas un 10% de calzado fino.

A lo largo de 1996, el uso de la capacidad instalada ha ido incrementándose respecto a 1995 hasta llegar a niveles altos que se traducen en procesos con altos índices de productividad, estamos hablando de que el 70% es utilizada y solo un 30% es ociosa. El calzado que se produce en Jalisco cubre todos los segmentos de mercado y existen productores para población de escasos recursos y también para mercados muy exigentes.

La Industria del Calzado ha contribuido a la recuperación del empleo en 1996. Se estima que el empleo nuevo generado en este año representa un 20% del personal total ocupado dentro de la industria en 1995. La inversión dentro de las fabricas de calzado es un reflejo de la reactivación productiva sobre todo orientada a los mercados internacionales, es decir que el 35% de empresarios no han realizado inversiones en su fabrica lo que un 65% lo ha hecho.

El incremento de la producción en 1996 revela que la industria del calzado de Jalisco ha aumentado su participación tanto en el mercado nacional como internacional, ya que para el 62% ha aumentado su producción con respecto a 1995. Una de las grandes razones del incremento de la producción obedece a las crecientes exportaciones de calzado.

En forma directa o indirectamente, el 40% de las fabricas de Jalisco realizan procesos o productos que se canalizan al exterior. En base al comportamiento del mercado nacional y la aceptación del calzado de Jalisco en el extranjero, las empresas productoras tienen fundadas razones para esperar que 1997 permita una mayor recuperación del sector cuero-calzado.

Las principales ventajas competitivas de la industria del calzado de Jalisco son :

#### INTERNAS

1. Versatilidad para adaptar sus procesos productivos a los cambios en el modelaje y materiales.
2. Flexibilidad para adecuar sus volúmenes y tiempos a las necesidades del mercado.
3. Sensibilidad para interpretar las tendencias de la moda mundial.
4. Experiencia para elaborar modelaje de acuerdo a las características de los diferentes mercados nacional y extranjero.
5. Dominio del cuero como componente principal del calzado.
6. Recursos humanos calificados y con experiencia dentro de la manufactura del calzado y artículos de piel.
7. Parque de maquinaria razonablemente moderno.
8. Acceso a materias primas e insumos en la localidad.

#### EXTERNAS

1. Buena ubicación e infraestructura de comunicaciones eficiente para tener acceso por vía aérea , terrestre y marítima a los principales mercados de norte, centro y Sudamérica.
2. Buena infraestructura de servicios en las áreas financiera y bancaria, de educación, de comercio exterior y tramites aduanales.

Los principales problemas de la industria del calzado en Jalisco son :

#### FINANCIAMIENTO

1. Lenta recuperación de la cartera, en las ventas nacionales.
2. Falta de créditos por parte del sistema bancario.
3. Intereses sumamente altos que elevan los costos.
4. Empresas con pasivos que provoca falta de capital para crecer.
5. Alta inflación interna.

#### PROVEEDURIA

1. Retrasos en el abasto de materias primas.
2. Disminución en la calidad de la materia prima.
3. Altos precios con relación al mercado internacional.
4. Incrementos constantes de precios.

#### RECURSOS HUMANOS

1. Falta establecer programas continuos de capacitación de la mano de obra existente.
2. Establecer programas de capacitación para desarrollar mano de obra calificada.
3. Desarrollar un mayor numero de técnicos, supervisores y diseñadores originales.

#### INTERNOS

1. Elevar el servicio y atención al cliente
2. Mejorar los sistemas de prevención, control y supervisión de la calidad.
3. Iniciar el proyecto de promoción del calzado jalisciense a nivel nacional e internacional.
4. Ligar a micros y pequeños fabricantes en bloques y alianzas que faciliten la exportación y comercialización nacional.

5. Dentro de las tendencias mundiales de moda, desarrollar un producto original que le de identidad jalisciense.
6. Estandarización del cuadro básico de materiales.

#### EXTERNOS

1. Importaciones desleales, triangulaciones y calzado a precios dumping.
2. Alta complejidad para cumplir obligaciones impositivas.

### B) COMPRADORES NACIONALES

Las ventas de calzado de dama en las tiendas al detalle se mueven en un rango promedio ponderado del 50% mínimo hasta el 67% máximo. En 1996 las ventas de calzado para dama en las tiendas significan el 65% de la venta total.

El mercado de dama es joven y moderna de entre 15 a 35 años de edad, esto significa más del 83%.

El comprador adquiere anualmente 22,000 pares de calzado para dama en promedio.

El principal motivo de venta en un negocio es :

1. Estar a la vanguardia de la moda
2. Buena ubicación
3. Variedad de modelos
4. Facilidades de pago
5. Comodidad e imagen
6. Línea exclusiva
7. Excelente exhibición
8. Adecuada atención
9. Que la gente desee comprar
10. Por antigüedad

La publicidad es un instrumento importante para impulsar la comercialización del calzado que aun no ha sido empleado en forma importante. El costo de la publicidad a veces es una limitante para la promoción del calzado, pero existen otras formas y medios para promover estos productos. El 70.4% realiza promociones, esto nos dice que siguen siendo un buen vehículo para impulsar las ventas al detalle.

Ya sea promoción de :

1. Descuentos, rebajas, baratas
2. Apertura y fin de temporadas
3. Ofertas especiales
4. Ventas de pasillo
5. Periódicos y catálogos
6. Venta anual

Aún cuando los perfiles del mercado están cambiando constante y rápidamente, solo el 18% de compradores nacionales han efectuado estudios de mercado. El 40% de los fabricantes de calzado tienen problemas con sus proveedores. Principalmente el problema de la puntualidad, es un asunto que debe resolverse entre las tres partes de la cadena productiva involucrada (proveeduría, fabricación y comercialización) porque tiene implicaciones de puntualidad no solo en la entrega, sino en los pagos, en la escasez de materias primas, etc.

Estrategia para aumentar ventas generalmente es:

1. Mejorar la calidad del calzado
2. Modelos actualizados y novedosos
3. Mayor variedad y surtido de modelos
4. Ofertas y Promociones



5. Mantener y bajar precios
6. Remodelar tiendas y abrir nuevas sucursales
7. Incrementar la publicidad
8. Atención personal
9. Hacer estudios de mercado
10. Realizar descuentos

La exposición nacional del calzado en sus versiones MODAMA (otoño-invierno) y PRIMAVERANO (primavera-verano) son los eventos especializados mas importantes de América latina en moda y negocios.

La gente acude a esta exposicion porque :

1. Es la mejor exposición
2. Es especializada en dama
3. Para conocer nuevas marcas y modelos
4. Para comprar
5. Para conocer tendencias de moda
6. Observar alta calidad
7. Cambiar modelos
8. Por invitación de la Cámara
9. Conocer variedades de líneas, estilos, modas, colores
10. Para hacer negocios

Es tan importante y ha alcanzado un alto grado de fidelidad por parte de los compradores nacionales e internacionales este evento que en total 52.9% de los que la visitan lo han hecho 6 veces en el transcurso de 3 años.

Se destaca el calzado de México y en especial el de Jalisco por su calidad, duración y precio, entre otros factores.

## C) COMPRADORES EXTRANJEROS

Cada vez la exposición nacional de calzado esta siendo visitada por un mayor numero de extranjeros y a su vez, cada día son mas los que repiten las visitas y efectúan importantes operaciones de compra. El 25% de estos compradores vienen por recomendación.

Se enteran por :

1. BANCOMEXT
2. CAMARA DE COMERCIO
3. CONSULADO DE MEXICO
4. LEON
5. MEXMODA
6. CONSEJERIA COMERCIAL DE MEXICO
7. CAMARA DE CALZADO
8. FERIA DE SAPICA
9. FACTORY
10. INVITACION POR CORREO

El 75% de los compradores internacionales, vienen efectivamente a adquirir calzado de moda y calidad elaborado en Jalisco. El precio del calzado mexicano esta dentro de los limites aceptables del mercado internacional. Mas del 78% considera que la calidad del calzado mexicano es de buena a excelente, lo que ubica con grandes posibilidades en el mercado exterior. El conjunto de diseño, precio y calidad, junto con un producto de moda moderno y vanguardista, hacen que el calzado cubra las expectativas de los compradores extranjeros.

## D) EXPOSITORES DE PRIMAVERANO 1997

Para la mayoría de los participantes los mercados nacionales son los más importantes. Los canales de venta y distribución juegan un papel importante en la comercialización del calzado, sin embargo, entre ventas directas y otras a través de diversos canales, deben imperar políticas congruentes.

La mayor parte de las empresas manifiestan tener fuerza comercial, misma que debe ser complementada con proyectos comerciales coherentes en cuanto a segmento de mercado, estrategias de promoción, penetración y sobre todo, objetivos claros y alcanzables.

Sigue predominando el tradicional esquema del agente viajero que en algunos casos ya es cuestionado si es o no es la mejor fuerza de ventas en un mundo donde todos los días hay transformación y avances de manera muy especial en las comunicaciones. Sin duda que una de las facetas más importantes para el análisis y estudio de la competencia son las exposiciones. De ahí la importancia de participar de manera especial en la exposición nacional del calzado. Un instrumento tan importante como es la publicidad aun no es utilizada en todas sus amplias posibilidades de promoción y difusión para ampliar la comercialización.

Entre los fabricantes de calzado, la prensa y la correspondencia directa son los medios favoritos para promover sus productos, sin embargo, también cada vez más se acude a otros medios masivos.

Los estudios e investigaciones realizados por CICEJ, arrojan un crecimiento promedio ligeramente superior al 30% en 1996 respecto al año anterior, al cierre del 3er semestre el crecimiento está basado en exportaciones, en una ligera mejoría económica y por los cambios de la moda.

Si las condiciones macro económicas para 1997 son favorables, tales como crecimiento de PIB superior al 4%, tipo de cambio adecuado, inflación controlada, financiamiento suficiente, suministro de materias primas, etc., se podría esperar un crecimiento en la industria del calzado de dama por arriba de un 20%.

Las causas :

Los que están superando sus ventas considera que es porque

1. Han mejorado la calidad
2. Han adecuado el producto a las necesidades
3. Mayor penetración en el mercado
4. Debido a la temporada
5. Producto mas competitivo
6. Por la moda
7. Mejores precios
8. Selección de mejor clientela

Los que venden igual en sus ventas consideran que es porque

1. No están importando

Los que han disminuido sus ventas consideran que es porque

1. Altos costos
2. Impuestos altos
3. Baja producción
4. Cambio en el sistema de operación
5. Clientes morosos

Han adoptado para mejorar su producto utilizando materia prima de calidad, diseño de vanguardia y capacitación a los recursos humanos, estos son los elementos mas importantes para mejorar el producto.

Entonces con esto pueden ofrecer mejor calidad, innovación en la fabricación, mano de obra calificada, técnicos mas calificados, mejor acabado y presentación del producto, diseños de moda, mejor precio y servicio, maquinaria mas moderna.

Para mejorar la productividad el 90% de los fabricantes de calzado están en constante actividad para lograr mayor servicio, calidad y diseño en favor del cliente, esto es incrementando su mano de obra, capacitando al personal, controlando la calidad, dando incentivos de productividad, dándole un mayor rendimiento a la materia prima, seleccionando adecuadamente a su personal, creando diseños de moda que faciliten la productividad, analizando tiempos y movimientos, incrementando el capital, utilizando tecnología de punta, implementando sistemas operativos, etc.

Lo que han hecho para mejorar sus sistemas de comercialización es participando en las exposiciones, promoviendo la venta directa, ofreciendo una mayor calidad en el servicio, capacitando a las fuerzas de ventas, buscando mejores proveedores, realizando ofertas, visitando personalmente a los clientes, organizando sistemas de crédito y cobranza, seleccionando mejores representantes de ventas, siendo mas flexibles con el cliente, brindando una mayor atención al cliente y aumentar la publicidad.

## **E) PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

Tratándose de una industria terminal, arrastra en toda la cadena productiva, por lo menos a 19 industrias mas de manera importante, de tal forma que por cada empleo que se genera en la industria del calzado, genera otros cinco empleos mas en toda la cadena productiva. El 80% de la materia prima se adquiere en el mercado nacional. Aunque se adquiriera en el mercado nacional, será interesante conocer el origen de la materia prima, porque en todo caso, la dependencia del exterior sería mínima, igualmente el impacto.

Los tradicionales problemas que manifiestan los fabricantes de calzado son: impuntualidad de entrega, deficiencias de calidad, incrementos de precios, etc.

Las principales dificultades que tiene para poder servir mejor a sus clientes es la falta de financiamiento, frenada principalmente por la banca de primer piso, habiendo recursos en la banca de desarrollo, esto ha provocado que la velocidad de la cadena productiva del calzado, no logre la recuperación total. Para mejorar la calidad de su producto han tenido que adoptar medidas como capacitación, vanguardia, reducir producción y manejar un correcto control de calidad.

## CONCLUSIÓN

En Jalisco existen 985 fabricas y talleres que producen calzado de las cuales una gran mayoría son empresas micro y pequeñas, flexibles y con una gran adaptabilidad a los cambios de las condiciones de mercado.

El mercado del calzado para dama es de 108 millones de pares anuales

Se es pera que para 1997 se exporten 25 millones de pares, de este volumen se espera que Jalisco aporte 8 millones.

Las exportaciones jaliscienses del calzado han mantenido una tendencia a la alza desde 1995 la cual se mantendrá en 1997. Por otra parte, las exportaciones de calzado jalisciense se han diversificado y ya se comercializa este producto en Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Guatemala, Holanda, Panamá y Perú.

La industria del calzado en Jalisco requiere realizar esfuerzos importantes en las siguientes áreas :

### 1. Puntualidad en la entrega :

En este terreno se requiere una mayor alianza e integración entre proveedores y fabricantes a fin de programar mejor los pedidos para entregarse al cliente conforme a los compromisos establecidos.

## 2. Puntualidad en el pago :

En esta área, se requiere mayor precisión en los términos de pago en toda la cadena para que puedan fluir los recursos a lo largo de todo el sector y de esta forma, mejorar la liquidez y fortalecer el capital de trabajo de las empresas, sobre todo en las condiciones actuales en las cuales se vive una fuerte restricción en el acceso a los recursos financieros.

## 3. Aprovechamiento de oportunidades de exportación :

El calzado mexicano esta obteniendo gran aceptación en diferentes países lo cual puede contribuir a que las empresas mejoren su mezcla de programas de producción, diversifiquen su cartera de clientes y sobre todo, mejoren su capacidad al ajustarse a normas de operación mas rígidas como las que imperan en el comercio exterior.

## 4. Alianza con proveedores para el desarrollo de producto

Se requiere un mayor acercamiento e integración con el sector proveedor para compartir la responsabilidad en la elaboración de desarrollos de modelaje y estilos ya que actualmente se concentra en el fabricante y no es un esfuerzo compartido.

Se requiere que el comerciante de calzado realice un mayor numero de investigaciones de mercado y utilice instrumentos modernos de mercadotecnia tales como publicidad, promociones, diversificación de canales de distribución, etc. a fin de mejorar su presencia ante el consumidor.

Es importante que entre el sector publico y privado, se realice una campaña tanto a nivel nacional como internacional para fortalecer la imagen del calzado mexicano y promover su consumo.

Así como también es importante considerar que para mejorar la calidad, el servicio, reducir costos, etc. se necesita contar con cursos de capacitación adecuado para contar con un mejor nivel de empleados mas preparados y especializados.

\* Esta información se obtuvo de un estudio de mercado realizado a la industria del calzado por el Centro de estudios de Opinión de la Universidad de Guadalajara y por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco.



## 2. EL TRABAJO Y EL HOMBRE

Las empresas transforman la naturaleza mediante procesos llevados a cabo por el hombre, junto con herramientas y materia prima dando como resultado un producto, un bien o un servicio, pero la finalidad del hombre al trabajar, no es solo el producir, sino que también busca el perfeccionamiento.

El objetivo de este capítulo es identificar y explicar la importancia del trabajo y del por qué el hombre se perfecciona realizándolo.

### 2.1. DIGNIDAD DEL TRABAJO

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

En términos generales indica una tarea cualquiera. En definición más precisa señala: " toda actividad que tiene por fin la producción de una obra exterior". En cualquier caso: es el medio universal de procurarse (el hombre) el sustento decoroso.<sup>13</sup>

Juan Pablo II nos dice que "trabajo" significa "todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias; significa toda actividad humana que se puede o se debe reconocer como trabajo entre las múltiples actividades de las que el hombre es capaz y a las que está predispuesto por la naturaleza misma en virtud de su humanidad."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Llano C, Carlos. EL TRABAJO. Ateneo Sacerdotal de Guadalajara. p.27

<sup>14</sup> Ibidem

“Un hombre que no sabe valorar su trabajo será difícil que se valore a sí mismo. Un hombre que no tiene conciencia de la dignidad de su trabajo, difícilmente tomará conciencia de la propia dignidad. El trabajo, que tenía que haber sido una actividad espontánea y gozosa, se convierte muchas veces en realidad dura y penosa y tiene carácter de castigo.”<sup>15</sup>

“El hombre debe trabajar por mandato expreso del mismo Dios. Los autores sagrados unen la semana de la creación con la semana humana en la que el hombre debe trabajar y alcanzar también su descanso. De aquí se desprenden dos conclusiones interesantes. Una, que el trabajo es connatural al hombre como el volar lo es para el ave. Otra, que el infortunio, las calamidades, las desventuras, son fruto de la iniquidad del hombre. El trabajo es un medio, no es un fin. Por lo tanto, el fin de la vida no es el trabajo, sino Dios. Como consecuencia hay que trabajar para vivir, no vivir para trabajar.”<sup>16</sup>

## 2.2. VISIÓN HUMANÍSTICA DEL TRABAJO

Existe un concepto cristiano del trabajo que encierra grandes valores y que reclama criterios y normas morales que orientan a quien cree en Dios y en Jesucristo para que el trabajo se realice como verdadera vocación de transformación del mundo en un espíritu de servicio y de amor a los hombres para que la persona humana alcance una madurez y contribuya a la humanización del mundo.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Ibidem

<sup>16</sup> Ibidem

<sup>17</sup> Ibidem

El trabajo es una bendición de Dios que llama al hombre a dominar la tierra y a transformarla para que con su inteligencia y esfuerzo continúe la obra creadora. Por ello, el trabajo no se debe ver exclusivamente como necesidad, sino como verdadera vocación, llamamiento de Dios a la construcción de un mundo más humano y más divino.

El trabajo por ser expresión y prolongación de la persona humana, no debe enajenar ni frustrar, sino que debe corresponder a la dignidad superior del hombre. No debe verse como una esclavitud, sino como una elección libre, consciente y querida que ayuda a la realización de la persona y de sus exigencias. Debe anteponerse a la posesión de bienes exteriores que por su misma naturaleza son de carácter instrumental, la razón se encuentra en el carácter natural del trabajo, por su procedencia inmediata a la persona humana.

El trabajo es colaboración con Dios, es el perfeccionamiento de la naturaleza. "Creado por Dios a su imagen, el hombre debe cooperar con el Creador a completar la creación y marcar la tierra con la impronta espiritual que él mismo ha recibido. Mediante el trabajo el hombre entra en diálogo activo con la naturaleza que nos rodea. El hombre, perfeccionando lo creado, se hace colaborador de Dios. Por su trabajo se convierte en el CREADOR en sentido impropio."<sup>18</sup>

El trabajo participa de la dignidad personal del hombre y merece estimación. El trabajo tiene una dimensión múltiple: personal, social y religiosa. Es la dimensión fundamental de la existencia del hombre sobre la tierra. Garantiza el sustento material y el perfeccionamiento personal. Es medio de producción y de colaboración de la paz y de ninguna manera fuente de discordia y divisiones.

---

<sup>18</sup> Ibídem

El hombre con su trabajo pone la naturaleza a su servicio, la domina, la humaniza, la mejora y la eleva.

El hombre debe trabajar con espíritu recto. El fruto de bendición que produce el trabajo depende principalmente del modo como el hombre lo realiza. El ambiente y las circunstancias facilitan o dificultan en mayor o menor grado su esfuerzo. Debe ser consciente de que el trabajo no solamente tiene un significado técnico, sino también ético.

Jamás puede ser fin en sí mismo sino que siempre debe estar dirigido, insertado y subordinado, con el resto de los valores que centra a la persona en la comunidad natural y sobrenatural.

### 2.3. FILOSOFÍA DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

Existen varias filosofías del trabajo que nos explican el desarrollo que este ha sufrido en el transcurso el tiempo.

Al principio la filosofía del trabajo se basaba en el modelo AMO-ESCLAVO, en este lo fundamental es explotación del hombre, utilizar su fuerza bruta, su energía, dejando a un lado los derechos humanos.

Después se maneja la idea del trabajo ARTESANAL. Esta ideología consistía en que cada persona realizaba una parte diferente del proceso y las separaban para que no aprendieran el proceso completo, se guardaban los secretos, la parte difícil del proceso.

A los trabajadores se les pagaba con comida y aprendizaje.

Surge después la ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, con Frederick Winslow Taylor. Consistía en utilizar un método para mejorar la producción con técnicas y métodos usados por los trabajadores más aptos.

Las personas son consideradas instrumentos o máquinas manipuladas por sus dirigentes. La administración debe estar divorciada de los problemas y emociones humanas. La principal preocupación son las necesidades de la organización y no las necesidades del individuo.

Utilizó los procedimientos de:

Estudios de tiempos y movimientos (análisis del trabajo)

Reorganización de empleos (métodos)

Planes de incentivos (basados en los tiempos estándar)

El pago era el sueldo mínimo para sobrevivir. La herramienta a utilizar para motivar era ofrecer más dinero para obtener una mayor producción.

Sus premisas fundamentales eran:

El dinero es el único motivador, el hombre es una máquina y el salario es únicamente para vivir.

Posteriormente surge la escuela de Elton Mayo llamada de las RELACIONES HUMANAS. Esta pretendía utilizar los mejores métodos técnicos y además ocuparse de los problemas humanos. Los verdaderos centros de poder dentro de las organizaciones son las relaciones interpersonales. La administración debe desarrollarse en torno a los trabajadores y tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos. El principal interés son las necesidades individuales y no las necesidades de la organización.

El procedimiento motivador consistía en que el dirigente debía facilitar a sus subordinados el logro de las metas mediante cooperación, dándoles oportunidades para su mejora y desarrollo personal.

Según esta escuela la gente incrementa la producción porque se le presta atención a sus necesidades personales.

Mejores relaciones humanas dan por resultado una mayor producción.

Otra filosofía que complementa a las dos anteriores es la DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.

En ella es tan importante la organización como el individuo. Se busca lograr un equilibrio entre las actividades del individuo así como su satisfacción. Siempre y cuando se base en objetivos que dirijan su actuar.

Existen 6 condiciones para dirigir por objetivos:

1. Objetivos generales y definidos, comunes, claros y confiables.
2. Madurez para buscar objetivos complementarios.
3. Confianza en la capacidad directiva de sus hombres.
4. Satisfacerse en su trabajo.
5. Aplicación de la ley del efecto.
6. Poseer un concepto amplio de éxito.

En el transcurso del tiempo han surgido cambios en la manera de trabajar, al principio no existía una administración definida, sino que se trabajaba solo por obtener una remuneración, ya fuera comida, aprendizaje o dinero. Pero conforme sufrían cambio las organizaciones, fueron naciendo diferentes necesidades, lo que dió como resultado que se prestara mas atención a la administración del personal. Buscando con esto, utilizar métodos adecuados para motivar al trabajador con el fin de mejorar su trabajo. De esto surge la idea de que el trabajador, no solo tiene el interés por obtener una remuneración por su trabajo, sino también busca el sentirse bien, desarrollarse y crecer tanto laboral como personalmente.

## 2.4. BASES LEGALES DEL TRABAJO

En México, el trabajo cuenta con apoyo legal en base a la Ley Federal del Trabajo Art. 3.- Se refiere al trabajo en los siguientes términos:

ART 3. El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinción entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.<sup>19</sup>

El Art. 8.- Hace referencia y distinción de lo que es un trabajador:

Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Para los efectos de esta disposición, se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio.<sup>20</sup>

Respecto al concepto de patrón el Art . 10 de la Ley expresa:

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores. Si el trabajador, conforme a lo pactado o a la costumbre, utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de aquel, lo será también de estos.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Ley Federal del Trabajo.

<sup>20</sup> Ibidem

<sup>21</sup> Ibidem

Una relación de trabajo se entiende según el Art. 20 como: Cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.<sup>22</sup>

## 2.5. EL TRABAJO HUMANO

Es importante considerar en primer término lo que significa el trabajo humano:

TRABAJO HUMANO es la actividad productiva realizada de modo personal por seres humanos.

Nos referimos al ser humano: antropológicamente como un ser natural, viviente superior, producto de la naturaleza y reintegrable a lo natural orgánico, sin residuo.

Hombre es un ser natural, creado por Dios y dotado de un alma que trasciende inmortalmente lo natural orgánico. Entonces si el ser humano es creado por Dios y tiene alma, el trabajo que realiza es trabajo humano y por lo tanto esta dotado de trascendencia o responsabilidad.

La diferencia que existe entre trabajo humano y trabajo de maquinaria o animal es que el humano es libre y responsable, en cambio el otro carece de trascendencia.

### A. EL TRABAJO HUMANO Y LA LIBERTAD

TRABAJO es aquella actividad humana, libre y reflexiva, sobre la naturaleza, que se ordena a la producción de valores materiales y espirituales para hacerlos asequibles a la satisfacción de las necesidades del hombre.

---

<sup>22</sup> Ibidem



LIBERTAD como energía ontológica, es una actividad que rompe el estrecho círculo de la individualidad y se abre a una relación con la totalidad de los otros seres. Puedo aceptar libremente realizar mi trabajo. Esta libertad no está restringida por los fines, las leyes ni las normas, sino que la libertad nos conduce a realizar el trabajo con amor. Ser libre es depender de lo que amamos.

Es el deseo máximo de la humanidad actual, y se ha logrado dar cuño oficial a este acierto.

La libertad no se logra liberándose de algo, sino teniendo la capacidad de ser libre para algo: no se logra con la mera liberación, sino con el proyecto<sup>23</sup>

La conquista de la libertad es hacer al hombre capaz de proyectar su vida. El logro de la libertad no se obtiene con la ruptura, sino con el ensanche de la capacidad de proyecto y de realización del hombre. La libertad no es independencia, sino al contrario, la servidumbre y el desarraigo se corresponden: el hombre, como el árbol, cuando rehusa la sabia que le nutre, se entrega a merced del viento que le arrastra.<sup>24</sup>

## B. TRABAJO Y RESPONSABILIDAD

La responsabilidad en el trabajo nos lleva a tres puntos importantes:

1. De mejora tanto personal como en el desempeño
2. Lograr los fines fijados
3. Utilizar los medios adecuados para realizarlo.

El trabajo humano debe de ser responsable y debe de existir respecto a la trascendencia, la libertad y la flexibilidad.

---

<sup>23</sup> Llano Cifuentes, Carlos. LAS FORMAS ACTUALES DE LA LIBERTAD. Editorial TRILLAS. pag.26-30.

<sup>24</sup> *Ibidem*

A) Sentido del trabajo:

1. Como medio de subsistencia (ganar dinero para cubrir sus necesidades primarias)
2. Medio de plenitud ( realización, desarrollo)
3. Medio de trascendencia... hacerlo bien y ofrecerlo a Dios
4. Para ser útil a la sociedad (fin del trabajo)

B) El trabajo como medio de desarrollo:

1. La materia prima (incrementa el valor a las cosas)
2. Las propias capacidades humanas (personal)
3. La competencia profesional (nos da conocimientos prácticos y habilidades)
4. A la sociedad (servicio)

El trabajo se realiza considerando a la materia prima como los recursos naturales que son transformados por el hombre para crear un producto o servicio con esto, aumentar el valor de las cosas. Para lograr esta transformación es necesario llevar a cabo un procedimiento o pasos a seguir que consecutivamente va dándole forma a lo que se quiere lograr.

C) Mediante el trabajo se desarrollan capacidades humanas como:

1. Conocimientos técnicos y prácticos
2. Actitudes de servicio y de cooperación
3. Aptitudes en el manejo de las cosas y en el trato con las personas
4. Virtudes como la tenacidad, el orden, la lealtad, la sobriedad, la justicia, la generosidad, etc.
5. Todos los valores humanos

D) Gracias al trabajo la persona profesionalmente desarrolla:

1. Amplitud de miras
2. Hábitos de pensamiento (análisis)
3. Hábitos de actuación

Para poder desarrollar las capacidades humanas es importante el aprendizaje de nuevos conocimientos, actitudes y habilidades. Pero primero se deben analizar las características del hombre tanto individual como socialmente para utilizar los medios adecuados a su desarrollo personal.

### 3. COMPORTAMIENTO Y CONDUCTA DEL HOMBRE

#### 3.1. EL HOMBRE : SUJETO SOCIAL

Los hombres realizan actividades que se relacionan con las de otros hombres. Es en estas actividades cuando se convierten en sujetos sociales.

Al emplear el concepto de sujetos sociales se hace referencia a aquellos individuos que conviven juntos, desempeñan tareas, cumplen obligaciones impuestas por la familia, la religión o la ley, expresando acuerdo o desacuerdo ante alguna situación, creando una asociación de servicio o grupo de estudio, de trabajo, se divierten con amigos y aprenden de las experiencias de quienes les han precedido, etc.<sup>25</sup>

Todo esto no significa que la sociedad en conjunto, tiene carácter homogéneo. Por lo general, las actividades colectivas se desarrollan en un escenario con profundas contradicciones que generan desigualdad entre los hombres. Ya sea por las costumbres, la educación, la forma de ganarse el sustento, etc. O bien por la edad, el sexo, la ocupación o sus creencias, esto los lleva a pertenecer a diferentes grupos.

Existen grupos primarios que se caracterizan por las formas de asociación natural o voluntaria en la que los individuos comparten una serie de valores y conductas sin necesidad de que estén formalizadas. Se basan fundamentalmente en la simpatía y en el afecto, aunque a veces intervienen otros elementos como el respeto o el temor.

---

<sup>25</sup> Puga, Cristina. HACIA LA SOCIOLOGÍA. Editorial Alambrá Mexicana. Cuarta edición. p.21

Para los individuos, el grupo familiar constituye la unidad social básica en la mayoría de las sociedades, ya que en primer lugar a través de la familia el individuo se convierte en parte de la sociedad, se socializa. Y en segundo lugar la familia es su primera y más natural forma de organización colectiva, la que otorga a los hombres su sentido de pertenencia a un grupo, les genera lealtades y les establece jerarquía.

Los grupos secundarios se caracterizan porque sus relaciones están delimitadas por reglas establecidas y por un ingreso formal: un sindicato, un partido político o una asociación de padres de familia, incluye las formas de agrupamiento basadas en la elección racional de cada miembro y en determinados fines últimos que se persiguen a partir de una acción colectiva: la solución a problemas laborales, la toma de poder o el mejoramiento de las instalaciones escolares. En todos se requiere que cada persona haya tomado la decisión de pertenecer al grupo y haya aceptado someterse a los reglamentos correspondientes.

La socialización se puede definir como el proceso de internalización de las conductas, normas y valores que rigen a una sociedad. Es la forma paulatina en que el hombre, desde sus primeros años se familiariza con una serie de comportamientos y principios que le permiten el acceso a la vida social.<sup>26</sup>

Cada sociedad particular y, dentro de ella, cada grupo social crea formas culturales y normas de comportamiento que transmite a las nuevas generaciones. Es por esto que el proceso de socialización por un lado es de interiorización de normas y valores y por otro lado, es aprendizaje de actuaciones.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Ibidem

En efecto, al mismo tiempo que el niño aprende las normas y principios necesarios para la convivencia social, aprende también las conductas asociadas al papel que cada individuo desempeña en la sociedad.

Ello, dicen los sociólogos que han estudiado esta perspectiva, se lleva a cabo a través de dos etapas:

a) SOCIALIZACIÓN PRIMARIA: que se produce en los primeros años de vida del niño, principalmente a través de la familia y de la educación elemental. Esta constituye la más importante, ya que a través de ella se establecen las relaciones de autoridad y se asignan inicialmente las conductas correspondientes al futuro papel social del niño.

b) SOCIALIZACIÓN SECUNDARIA: que se adquiere a través de la escuela, los amigos, el grupo social ampliado y más tarde las relaciones de trabajo. Se lleva a cabo a través de una gran diversidad de agentes, modifica y reafirma valores y normas aprendidos durante la primera etapa y aporta nuevas formas de comportamiento social.

Se refuerzan en esta etapa los valores de la sociedad a la que pertenece: las creencias religiosas, el amor a la patria, el respeto a los ancianos, el culto a los héroes, la honradez, la fe en la democracia, etc., al mismo tiempo que se consolida conducta aprendida, presentes y futuras. Las formas de vestir, incluida la moda, el comportamiento hacia el sexo opuesto, las ideas políticas surgen y se modifican en esta etapa. <sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Ibidem

La función de un organismo no solo viene definida por el logro de las metas hacia las que se orienta la organización, sino que incluye la conservación de las motivaciones actuales de las personas, contando para ello con la satisfacción que estas alcanzan debido a las interacciones dentro de la organización.

La organización contempla al conjunto social como una agrupación de individuos en una sociedad en la que se integran voluntariamente para satisfacer todo un conjunto de motivos <sup>29</sup>

Un organismo trata de analizar la coordinación de las acciones humanas no mirando únicamente el lado objetivo de las acciones, sino también su lado subjetivo. No puede ser de otro modo, ya que los esfuerzos o acciones de los componentes de la organización afectan a sus motivaciones actuales, y son precisamente estas las que busca satisfacer la organización. <sup>30</sup>

#### Comportamiento Organizacional:

Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. <sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Pérez López, Juan Antonio FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Ediciones RIALP pp. 25

<sup>30</sup> Ibidem

<sup>31</sup> Davis, Keith. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Editorial Mc Graw Hill. pag. 5

Personas:

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. La organización actual de seres humanos no es la misma que el día de ayer o el anterior. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.<sup>32</sup>

### 3.2. MODELOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El aspecto importante de un modelo de comportamiento organizacional es que sea suficiente para describir todo lo que sucede dentro de una organización, ayudando a distinguir una forma de vida de otra.

Existen diversos modelos que se caracterizan por lo siguiente:

#### a) Modelo Autocrático.-

Este modelo está profundamente arraigado en la historia, y se ha convertido en el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial. La gerencia se orienta hacia una autoridad oficial y formal. Esta autoridad se delega por derecho de jefatura a las personas a quienes se aplica. La gerencia cree que sabe lo que hace y el empleado tiene la obligación de cumplir sus órdenes.

Supone que los empleados deben ser persuadidos y presionados para que desarrollen sus trabajos, y que ésta es tarea de la administración. La gerencia es la que piensa, los empleados son quienes obedecen las ordenes. Se orienta al empleado a la obediencia a un patrón y no a un gerente.

---

<sup>32</sup> Ibidem



El resultado psicológico para el empleado es una dependencia de su jefe cuyo poder para contratar, despedir y obligar es casi absoluto. Obtiene resultados aunque por lo común son de un nivel moderado. Su principal debilidad es su costo tan elevado en el aspecto humano. Pero la combinación del creciente conocimiento sobre las necesidades de los empleados y los cambiantes valores de la sociedad indican que había mejores maneras de administrar los sistemas organizacionales.

#### b) Modelo Paternalista o de Custodia.-

A medida que los gerentes comenzaron a estudiar a sus empleados reconocieron pronto que aunque éstos no protestaban cuando sus jefes los trataban autocráticamente, era obvio que abrigaban pensamientos de protesta. Había muchas cosas que querían decir y en ocasiones lo hacían cuando renunciaban o perdían los estribos. Estaban llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresión en contra de sus patrones. Puesto que no podían dar curso libre y directo a estos sentimientos, en muchas ocasiones iban a sus hogares y descargaban la ira en sus familias y vecinos, de modo que la comunidad no se beneficiaba en absoluto con esta clase de relaciones.

A los empleados progresistas les parecía obvio que debía haber una manera de lograr para ellos mejor satisfacción y seguridad. Si pudieran disolverse las inseguridades, las frustraciones y la agresividad, estarían más dispuestos a trabajar con mayor eficiencia.

En todo caso, mejoraría la calidad de su vida laboral. Con objeto de satisfacer las necesidades de seguridad de su personal, varias compañías empezaron programas de bienestar social. Las empresas empezaron a atender las necesidades de seguridad. La orientación resultante de la dirección es hacia el dinero, que le permita pagar sueldos y prestaciones.

Dado que ya están satisfechas de manera razonable las necesidades físicas del personal, la empresa recurre a las necesidades de seguridad como fuerza motivante.

El modelo de custodia favorece la dependencia del empleado respecto a la organización. En lugar de mostrar dependencia de su jefe en lo tocante a la subsistencia, los empleados necesitan ahora la organización para lograr su seguridad y bienestar. Quizá esto pueda formularse con mayor precisión en los siguientes términos: se agrega una dependencia organizacional a una menor dependencia personal con el jefe. Si los empleados tienen diez años de antigüedad según el contrato sindical y un buen programa de pensión, no podrán darse el lujo de renunciar aun cuando en otras empresas haya mejores perspectivas de progreso.

Los empleados que trabajen en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos. Como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están bien mantenidos, pero poco motivados, por lo que su colaboración es pasiva. En realidad, no producen mucho más vigorosamente que bajo el viejo método autocrático.

El modelo paternalista se describe en su expresión extrema con el fin de demostrar el hincapié que se hace en las recompensas materiales, la seguridad, la dependencia de la organización.

Su gran ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero también padece de deficiencias. La más evidente de estas últimas es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas últimas a un nivel más elevado.

La búsqueda de un mejor sistema no es una condena la modelo paternalista en general, sino mas bien a la suposición de que constituye la respuesta final, la manera mas adecuada para motivar a los empleados. El error de razonamiento ocurre cuando la gente percibe el modelo paternalista como algo tan deseable que no existe la necesidad de transformarlo en algo mejor. Una buena porción de este método es conveniente para proporcionar la seguridad, pero se le debe considerar como un cimiento para proseguir con la siguiente etapa.

### c) Modelo de Apoyo -

El modelo de apoyo depende del liderazgo, en lugar de hacerlo del poder o el dinero. A través del liderazgo la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunción con los intereses de la organización. El líder supone que los trabajadores no son por naturaleza pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que se tornan así debido a un clima inadecuado de apoyo en su trabajo.

Si la gerencia les ofrece la oportunidad adecuada, aceptaran responsabilidades, desarrollaran un impulso de colaboración y se superaran. La orientación de la gerencia es, por tanto, de apoyo al empleado en su desempeño, en lugar de simplemente respaldar el pago de las prestaciones al empleado como en el acercamiento paternalista.

Puesto que la gerencia apoya a los empleados, en su trabajo, el resultado psicológico es un sentimiento de participación y colaboración en las tareas dentro de la organización.

Se sentirán mas firmemente motivados porque sus necesidades de estatus y reconocimiento están mejor satisfechas. La conducta de apoyo no es el tipo de comportamiento que requiere dinero. Forma parte del estilo de vida de la administración en el trabajo reflejado en la manera en que se relaciona con otras personas.

#### d) Modelo Colegial.-

Este modelo tiene menor utilidad en las líneas de montaje, ya que la rigidez del ambiente de trabajo dificulta su desarrollo. Requiere que la dirección cree una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados.

La orientación de la administración actual se centra en el equipo de trabajo. La dirección es el asesor que constituye o crea un equipo mejor.

La respuesta de los empleados a tal situación es la responsabilidad. Por ejemplo, producen trabajo de calidad no porque los supervisores se lo ordenen ni porque el inspector los descubrirá si no lo hacen, sino que sienten la obligación de brindar a los otros una alta calidad. Y también sienten la obligación de conservar los niveles de calidad que acarrearán prestigio a sus trabajos y a la compañía. El resultado psicológico del modelo colegial para el empleado es la autodisciplina.

Como se siente responsable, se obliga a si mismo a cumplir con el desempeño del equipo, del mismo modo que los miembros de un equipo deportivo se imponen espontáneamente la disciplina de las reglas de entrenamiento y las del juego.

En este tipo de ambiente, el empleado normalmente experimenta cierto grado de realización, de haber hecho una aportación valiosa y de haber logrado la autorrealización, aun cuando el grado de ello sea modesto en algunas situaciones. De la autorrealización derivará un entusiasmo moderado en el desempeño.

El proceso de motivación no queda confiado tan solo al sistema de incentivos. La asignación de funciones en el sistema productivo es parte del proceso de motivación. Existen combinaciones de producto y precio que satisfacen suficientemente las motivaciones tanto de los consumidores como de los productores. Se debe buscar darle un sentido a toda acción humana. Para lograr esto es importante contar con valores institucionales capaces de conseguir la identificación de los miembros de la organización con lo que esta pretende conseguir.

Estos valores vienen determinados por el modo en que trata a las personas la organización, y a su vez implica:

- a) Una concepción de la persona humana y del modo concreto en que esta se desarrolla y perfecciona y,
- b) Una concepción de la misión que la organización se asigna respecto a su papel en el proceso de perfeccionamiento.

### 3.3. LA MOTIVACIÓN HUMANA

Existen diversas definiciones acerca de lo que significa la motivación debido a que es un campo de la investigación psicológica relacionado con ciertos tipos de fenómenos y eventos.

Según Young la motivación es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Cofer, C.N. PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN. Editorial Trillas. Pag19

Para Gardner Murphy es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén, en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.<sup>34</sup>

Por otra parte, Maier empleo el término motivación para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.<sup>35</sup>

Maslow escribe una sólida teoría motivacional que debería suponer que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo.<sup>36</sup>

Las personas trabajan para satisfacer sus necesidades o apetencias. El desacuerdo empieza a aparecer en el momento en que intenta concretar cuales son esas apetencias.

La motivación para el logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse, crecer, y avanzar por la pendiente del éxito. El logro es importante por si mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Hay varias características que definen a los empleados orientados hacia el logro de metas.

Trabajan mas duro cuando perciben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracaso, y cuando reciben retroalimentacion especifica sobre su desempeño anterior.

---

<sup>34</sup> Ibidem

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Ibidem

#### a) Motivación por Afiliación.-

Es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social. La comparación entre los empleados motivados por el logro y los motivados por la afiliación ilustran la manera en que estos dos esquemas influyen en el comportamiento. Las personas orientadas al logro trabajan más intensamente cuando sus supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo.

Pero las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos, no obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

#### b) Motivación por Competencia.-

Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores.

Lo más importante es que se benefician de sus experiencias.

En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y la estima que obtienen de los demás.

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho, su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

### c) Motivación por Poder.-

Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal.

El poder institucional es la necesidad de influir en la conducta de los demás para el bien de toda la organización. En otras palabras, estas personas buscan el poder por medios legítimos, suben a posiciones de liderazgo a través de un desempeño exitoso y, por lo tanto, tienen la aceptación de los demás. Sin embargo, si los impulsos de un empleado están encaminados al poder personal, aquel tiende a ser un líder organizacional poco exitoso.

Existen varias teorías que hablan acerca del comportamiento y motivación del ser humano.



### 3.4. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

#### *I. TEORÍAS HEDONISTAS DE LA MOTIVACIÓN*

##### I. TEORÍA DE PAUL THOMAS YOUNG

Young ha estudiado durante 40 años los procesos afectivos. La tesis central de Young consiste en que deben postularse estados afectivos positivos y negativos para poder explicar los diversos aspectos de la motivación, es decir, el alertamiento, mantenimiento y dirección de la conducta. Young propone series de hechos que indican cómo es que factores distintos a la simple necesidad corporal controlan las preferencias alimenticias.

Sabor y afecto : El factor sabor determina el hincapié que Young hace en los procesos afectivos. Él cree que tanto el hábito y la necesidad corporal real están íntimamente interunidos.

La aceptación de alimento en la suposición de que el contacto entre los receptores de la cabeza y un objeto alimenticio produce, de inmediato, un goce o un disgusto, con cierto grado de intensidad afectiva. El papel del goce y del alivio del disgusto se debe a la organización y desorganización de los patrones de respuesta. Y el aprendizaje para él, consiste en fijar patrones de respuestas organizados por medio del ejercicio. Las leyes del aprendizaje son en su totalidad leyes de ejercicio, práctica o entrenamiento.

La intensidad de lo afectivo y el grado de práctica regulan la fuerza de instigación hacia una comida particular y regulan las preferencias alimenticias.

Aunque también admite que no existen medios independientes para evaluar la reacción afectiva, pero cree que esto puede hacerse mediante los estudios de la organización temporal de los patrones de conducta.

## 2. TEORÍA DE DAVID C. McCLELLAND Y COLABORADORES

Han desarrollado un punto de vista sobre la motivación muy similar al de Young, pero que surgió de un contexto diferente. Este grupo se ha preocupado por estudiar la necesidad de logro y otras necesidades de los seres humanos, su alertamiento, su medición y sus efectos.

Naturaleza de los motivos : En esta teoría se considera que todos los motivos son aprendidos. Se define un motivo como la reintegración, por medio de una clave, de un cambio en la situación afectiva. O bien es una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves en el placer o el dolor.

Supóngase que un hombre esta pasando por una emoción o un afecto muy placenteros, mientras ocurre esta experiencia, el hombre esta recibiendo varios estímulos o claves de su ambiente, su cuerpo, sus pensamientos y su propio estado emocional. Por ocurrir en forma contigua con la emoción, pueden asociarse uno o más de estos estímulos o indicios con el estado emocional; es decir, pueden reactivar una parte de él.

Al parecer, esta reactivación fraccional del estado emocional es motivante; es decir, el hombre se dedicara a actividades instrumentales que le harán acercarse a las circunstancias en que experimento el afecto placentero o la emoción placentera.

De haber sido desagradable la emoción, las claves, igualmente, podrían reintegrar una parte de este estado que lo hiciera apartarse de todo contacto con la situación que reproduciría en su totalidad. Un punto esencial es que el afecto reintegrado debe representar un cambio en relación al afecto presente.

Es de suponerse que una persona no esta motivada para acercarse o evitar una situación en la que ya se encuentra presente, o que no produciría o tendría la potencia para producir un cambio afectivo positivo o negativo. Mientras que el cambio afectivo anterior es por medio de una clave externa, no es necesario, o incluso ni siquiera característico, que solo estén implícitas claves externas. Las claves que surgen de la propia conducta - por ejemplo, procesos de pensamiento o en un estado afectivo en si - podrían bastar.

Pensar en algún suceso pasado o recordar una ocasión en que se obtuvo placer de la lectura podría reinstalar el afecto y posiblemente ocasionar que se buscará algo para leer, con la idea de que leer restablecería el estado placentero original o uno similar.

Debe indicarse que como revivificar el estado afectivo original integro no llevaría a la acción, liberar placer solo en la fantasía no constituiría, un estado motivado. En un estado afecto negativo puede alertarse el miedo, que ocasionaría respuestas de evitación; éstas evitarían el completo desarrollo ulterior del afecto negativo al causar que el individuo abandonara la situación.

Se deduce que la conducta motivada es aquella que cae en la dimensión acercamiento-evitación o apetito-ansiedad. Sólo cuando la sucesión de respuestas se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento a una situación o en su evitación puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo.

Afirma que quizá las reacciones del hombre a un estímulo liberador son atenuada y se efectúan como reacciones vagas del sistema nervioso autónomo que significan afecto.

Indicadores de procesos afectivos: En el lado respuesta, los indicadores de actividad, en el sistema nervioso autónomo, pueden identificar la presencia de afecto, aunque no aclarar si es placentero o desagradable. Sin embargo, los movimientos expresivos, las afirmaciones verbales sobre si gusta o no una cosa, ciertos patrones de respuesta y de reflejo innatos, y respuestas de acercamiento y evitación aprendidas son fuentes adicionales de pruebas que permiten inferir al efecto positivo o negativo.

Aprendizaje de motivos: Las leyes del aprendizaje son los factores responsables de que se aprendan los motivos, es decir, presumiblemente la contigüidad y frecuencia de aparición de claves con el estado afectivo que van a reintegrar. Se sugieren tres dimensiones para la fuerza de los motivos: su dependencia, su intensidad y su amplitud.

La probabilidad de que surja un motivo de referencia a una clave indica la dependencia, y se deriva de la frecuencia con que se asocia la clave con el afecto, el grado de continuidad y la tasa de cambio afectivo. La intensidad surge de la magnitud o amplitud del cambio afectivo, y queda indicada por rasgos de la respuesta de selección, como la magnitud, la tasa, la latencia o la velocidad de respuesta.

Amplitud, significa en esencia la variedad de claves que puede hacer surgir el motivo o el grado de resistencia a la extinción que muestra la respuesta de elección apropiada, y se deriva de la variedad de claves que actúan en el momento del cambio afectivo y que esta conectada con el.

En nuestra cultura, la necesidad de logro es probablemente una reacción afectiva a la evaluación de la ejecución.

Iniciaron una serie de estudios planeados para establecer :

1. Un procedimiento satisfactorio para medir el motivo humano y de lograrse éxito en ella.
2. Estudiar los correlatos del motivo en la conducta.
3. Estudiar los factores implicados en su distinto desarrollo en la gente.

Para analizar esto, aplicaron exámenes los cuales implicaban diferentes condiciones como fueron: relajamiento, fracaso, neutral, éxito-fracaso, orientado al logro y éxito. Estas pruebas median varios factores como es la afirmación de necesidad de logro, actividad instrumental, estados anticipados de meta, obstáculos, estados afectivos, la presión de nutrimento y tema de logro.

Con esto fue cómo obtuvieron tanta información y llegaron a las conclusiones antes mencionadas.

- La afirmación de necesidad de logro se califica cuando el personaje de una historia explícitamente expone su deseo de lograr algo, como expresar el deseo de ser doctor, o tener éxito en alguna actividad.

- La actividad instrumental es una indicación en la historieta de que se esta haciendo algo, oculto o franco, para llegar a una meta de logro.

- Los estados anticipatorios de meta presenta a un personaje de la historieta en donde indica el logro de meta o el fracaso, o la frustración en alcanzarla.

- Los obstáculos pueden ser o personal (nerviosismo) o bien externos (como ser reclutado) podrían causar dificultades para que un personaje de la historieta llegara a la meta.

- Los estados afectivos se califican cuando la historieta describe reacciones emocionales ante el logro de meta o ante la frustración.

- La presión de nutrimento se califica cuando la historieta describe la asistencia que un personaje recibe de alguien más, en referencia al logro. Califica un buen consejo o estímulo recibido de un maestro, un padre u otra figura significativa.

Tema de logro significa que cuando la trama central de la historieta se refiere al logro, se le calificara como tema de logro.

## *II. TEORÍAS DEL APRENDIZAJE Y DE LA CONDUCTA*

Dentro de estas teorías podemos encontrar a diversas personas que se preocuparon por estudiarlas y crearlas como son Clark L. Hull con la formulación de una teoría aprendizaje- conducta. A Kenneth W. Spence que se orienta al problema general del aprendizaje selectivo. Neal E. Miller, que hace hincapié en el aspecto estímulo de la motivación.

Y O. H. Mowrer que se enfocó al entendimiento teórico y al estudio empírico del miedo como pulsión adquirida y sus puntos de vista cambiantes sobre el problema del reforzamiento.

Para Hull, las pulsiones primarias son estímulos, cuya reducción o eliminación es reforzante hasta donde a la adquisición de respuestas concierne. La pulsión también era importante en la ejecución de hábitos, aunque, salvo por el mínimo pulsional necesario para permitir el reforzamiento, la fuerza de pulsión no era importante al aprendizaje. Presentó una lista de pulsiones primarias y contribuyó a la motivación aprendida por medio de conceptos de pulsión secundaria y de reforzamiento secundario.

También se postuló una pulsión negativa tipo fatiga. Hull concibió el estímulo pulsión, que permitía al organismo actuar en forma diferente respecto a las pulsiones diferentes o las intensidades diferentes de la misma pulsión, como un importante factor asociativo; es decir, como elementos estímulo que, junto con estímulos externos y otros internos, entraban en los hábitos.

Se asocia otro concepto importante con la respuesta de meta; a saber, la respuesta de meta fraccional. Podría hacerse anticipatoria esta respuesta de meta fraccional para que entrara en contacto con la meta misma, y fuera base mediadora para derivar fenómenos que implicaran términos tales como propósito, dirección, intentos y previsión.

La teoría de Hull se enraizaba en la concepción de sobrevivencia en un ambiente subrayando así el importante papel de la satisfacción de necesidades corporales. Sin embargo, la esencia de su enfoque era una explicación objetiva, esencialmente no teleológica y mecanicista de la sobrevivencia y los procesos de adaptación.

Spence, al desarrollar y modificar la teoría de Hull, se ha preocupado menos de los problemas generales de la adaptación y la sobrevivencia que del análisis de ciertos problemas del aprendizaje. Su enfoque del reforzamiento es un hecho empírico para ciertas formas de aprendizaje, pero no se ha preocupado de la reducción pulsión-estímulo.

Spence sugiere que ciertas clases de aprendizaje no implican reforzamiento y a que, en tales casos, el control motivacional residen en las características de los incentivos. La influencia de incentivos; la ejecución y no el aprendizaje de respuestas y los incentivos interactúan con la pulsión y la fuerza de hábito para controlar la fuerza de las respuestas

La pulsión es un factor que puede influir sobre cualquier hábito, incluso sobre los hábitos que se encuentran bajo otras pulsiones.

Ha subrayado que las variadas intensidades de un estímulo nocivo e incondicionado provocan pulsiones emocionales como la ansiedad. Su teoría de la inhibición hace hincapié en las respuestas competidora, surgidas de frustrar la respuesta de meta anticipatoria fraccional.

Miller define la pulsión como una estimulación fuerte, y ha trabajado fundamentalmente con estímulos externos fuertes (como choques eléctricos) para establecer pulsiones adquiridas. Ha subrayado el papel de los procesos de respuesta para crear estímulos fuertes que actúen como pulsiones. Han recibido especial atención los estudios extensivos de los procesos del sistema nervioso en la motivación y en el reforzamiento.

Mowrer trabajo sobre el miedo. Considera al miedo como un estado motivacional sumamente generalizado, implicado con las pulsiones primarias e internas y con los estímulos nocivos y externos. Entonces, por medio de esas esperanzas y esos miedos, los incentivos controlan la conducta.<sup>37</sup>

## 1. TEORÍA DE MASLOW

Esta teoría consta de dos partes:

1. Establece una jerarquía de las necesidades humanas.
2. Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

---

<sup>37</sup> Cofer, C. N. PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN. Editorial Trillas. Pag.463-493



Las necesidades humanas no tienen la misma fuerza, pero por lo general surgen con alguna prioridad. En la medida en que las necesidades primarias quedan razonablemente satisfechas, una persona hace más hincapié en las necesidades secundarias.

Respecto a las necesidades, las clasifica en cinco tipos:

Dentro de las necesidades de orden inferior que se refieren a la supervivencia nombra a :

A) Fisiológicas:

En una situación de trabajo normal, pocas veces dominan ya que están razonablemente satisfechas. Solamente alguna experiencia ocasional, como dos días sin dormir o un pedazo de pan atorado en la garganta, hacen recordar la naturaleza esencial de las necesidades básicas del cuerpo. Como son el alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.

Las personas deben trabajar para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando estas están satisfechas en cierta medida, entonces desean satisfacer otras necesidades.

B) De Seguridad:

Después de cubrir sus necesidades físicas básicas, las personas desean cierta seguridad de que estas necesidades estarán satisfechas mañana e incluso después. Buscan seguridad corporal así como tranquilidad económica. La seguridad garantiza básicamente que las necesidades primarias estarán cubiertas mañana y tanto tiempo como sea posible. Debido a las diferencias individuales, las personas buscan grados diversos de seguridad, pero casi toda la gente tiene necesidad de ella.

Dentro de las necesidades de orden superior que se relacionan a lo afectivo, la pertenencia y la participación hace mención de.-

#### C) Sociales :

Como las personas pasan gran parte de su tiempo en el trabajo en un medio social, algunas de sus necesidades pueden satisfacerse allí como son las de dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.

#### D) Autoestima:

Estimación propia (confianza en si mismo, competencia profesional, conocimientos, etc.) y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.

#### E) Autorrealización:

Significa llegar a ser todo lo que se es capaz de ser, utilizando las habilidades que se tienen al máximo y mediante el aprovechamiento del talento, es decir llegar al logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

En cuanto al dinamismo, Maslow postula que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior tan solo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de sus necesidades de autorrealización cuando tiene razonablemente satisfechas las cuatro anteriores.

Son una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que parecen mover la acción humana.

Tienen la ventaja de ser muy abiertas, y en ese sentido ayudan a escapar de las fáciles simplificaciones que tienden a reducir los motivos de las acciones humanas a la búsqueda del logro de objetivos demasiado estrechos (dinero, comodidad, admiración): dada su riqueza descriptiva, tienden a llamar la atención sobre la multitud y riqueza de fines que persiguen los hombres al actuar.<sup>38</sup>

## 2. TEORÍA DE HERZBERG

Federick Herzberg realiza sus investigaciones y formula su teoría acerca de los motivos que influyen en el trabajo de los hombres en las empresas. Esta teoría propone dos factores que influyen en la motivación:

Los factores de higiene y los factores propiamente motivadores. Por una parte los que afectan a la satisfacción de las necesidades de jerarquía inferior y por otra los que afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior.

Entre los factores de higiene, incluye: sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales con los supervisores, etc.

Entre los factores motivadores aparecen elementos como: posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.

Según Herzberg, el logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño del trabajo tan solo se consigue a través de los factores motivadores.

---

<sup>38</sup> Pérez López, Juan Antonio. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. Ediciones RIALP. pag.38-50

Pero de sus investigaciones resulta, que un trabajador con necesidades no satisfechas en las áreas motivadoras y de higiene simultáneamente, puede ser motivado por factores motivadores, aunque siga sin estar plenamente satisfecho con los de higiene.<sup>39</sup>

### 3. EL MODELO E-R-G DE ALDERFER

Clayton Alderfer propuso una jerarquía de necesidades modificada de solamente tres niveles. Sugirió que los empleados inicialmente estén interesados en satisfacer sus necesidades de existencia, que combinan los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el puesto y los beneficios pueden apuntar a esta necesidad.

Las necesidades de relación se encuentran en el siguiente nivel y comprenden el ser entendido y aceptado por personas que se encuentran arriba, debajo y en torno al empleado en el trabajo y fuera de él. Las necesidades de crecimiento están en la tercera categoría y se refieren al deseo de autoestima y autorrealización.

También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores podría volver a concentrarse en un nivel inferior. Finalmente, aunque los dos primeros niveles están un tanto limitados en sus requerimientos de satisfacción, las necesidades de crecimiento no solamente son ilimitadas, sino que en realidad cobran fuerza cada vez que se alcanza una satisfacción.

---

<sup>39</sup> Ibidem

#### 4. MCGREGOR: TEORÍA X Y TEORÍA Y

La teoría Y esta basada en una concepción de la empresa como organismo social que aparece, opuesta a una teoría X que corresponde a la concepción de la dirección propia de un modelo o paradigma mecanicista de la empresa. Habla de dos factores que afectan a la motivación, estos son: los factores extrínseco y factores intrínseco.

Los extrínsecos son aquellos que pueden ser controlados desde fuera del individuo: constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones que fuera de la persona , se le da o se le quita para controlar su actuación.

Los factores intrínsecos por el contrario, están mas bien ligados con las satisfacción de las necesidades superiores de la persona, y esta los consigue como resultado directo de su propio esfuerzo, son consecuencias inherentes al propio desarrollo de la actividad realizada por ella. El sentido de logro, el aprendizaje, la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo.<sup>40</sup>

### *III. TEORIA PSICOANALÍTICA DE LA MOTIVACIÓN*

El psicoanálisis comenzó con la obra de Sigmund Freud. El decía que no rechazaba la conciencia como fuente principal de datos, pero veía que muchos procesos solo tenían una cualidad efímera y que solo temporalmente se adherían a los procesos psíquicos. Una psicología concentrada en lo consciente tendría muchas lagunas, que corresponderían a las lagunas de la conciencia.

---

<sup>40</sup> Ibidem

Para él, lo inconsciente era la verdadera realidad física. Pronto pensó que el aparato mental estaba topográficamente estructurado. Los procesos no conscientes eran de dos tipos : Preconscientes e inconscientes.

Los preconscientes incluían aquellos procesos que podían volverse conscientes para que se les reprodujera o recordara. La casi totalidad de los procesos mentales pertenecen al grupo inconsciente. Estos no tienen un fácil acceso a la conciencia y solo pueden sacarse a la luz por las rutas mas tortuosas y mediante los análisis mas penetrantes.

Freud confirmó su convicción de que toda la conducta, no importa cuan ligera o aparentemente insignificante fuera, estaba inconscientemente motivada. El verdadero propósito de la vida de un organismo individual es satisfacer las necesidades innatas. Estas necesidades provocan tensiones, en que las fuerzas que las respaldan representan las demandas somáticas hechas a la vida mental.

Menciona 4 características de los instintos los cuales eran: su fuente, su ímpetu, su propósito y su objeto.

Fuente.

Es la estimulación corporal interna, sea producida como resultado de un cambio químico, mecánico o de otro tipo, esta representada en la vida mental por un instinto.

Ímpetu

Es el grado de fuerza o la demanda de la medida sobre la energía que representa. Esta fuerza o presión esta en función de la intensidad de la necesidad de que surgió, hasta donde esto puede determinares.

Propósito.

Éste es el de abolir las condiciones de estimulación somática que los produjeron. Por ejemplo, en el hambre el propósito final podría ser abolir las punzadas en el estomago, mientras que los propósitos intermedios serian obtener y consumir comida.

Objeto.

Cualquier persona o cosa en el ambiente, o en el propio cuerpo del individuo que sirva para satisfacer el propósito de un instinto, puede convertirse en objeto de este.

Habló también de la estructura de la mente, que estaba dividida tripartitamente siendo una de estas el consciente, preconsciente y el inconsciente.

Al igual que también efectuó una segunda división que resulto con tres componentes que son llamados : el id, ego y superego.

El id se llama a la más vieja y primitiva provincia mental. Constituye la parte oscura e inaccesible de nuestra personalidad y solo puede imaginársela como un caos, una caldera de hirviente excitación no tiene todo lo que se hereda, lo que esta presente al nacimiento, que esta fijado en la constitución sobre todo los instintos. El proceso primario mediante el cual funciona el id, consiste en descargar energía intelectual lo antes posible, y sin hacer caso de la realidad.

Se descargará tal energía en las formas derivadas de impulsos o deseos, por cualquier canal motor directamente disponible. De este modo, se usarían como medios de descarga directa vaciar la vejiga, pestañear, etc.

El ego persigue el placer y busca evitar lo desagradable y por ello se dice que lo gobierna el principio de realidad.

La búsqueda de una gratificación real es lo que ahora gobierna al organismo, descarga la energía intelectual mediante la interacción realista con el ambiente. El ego ejecuta su tarea observando con seguridad lo que existe en el mundo externo, grabando cuidadosamente esas experiencias y modificando el mundo de tal manera que satisfaga los deseos instintivos.

El superego contiene dos subsistemas que son el ideal del ego, una especie de abstracción idealizada de los valores para los que se han obtenido recompensas, y la conciencia, que representa tensiones no resueltas y áreas de actividad castigadas o prohibidas.

Las ideas o las acciones que se acercan al modelo de ideal de ego hacen aumentar la autoestima o el orgullo, en forma muy parecida a como si hubiera obtenido una adquisición valiosa; mientras que los pensamientos o actos censurados por la conciencia dan lugar a sentimientos de culpa, de vergüenza y miedo, esto último corresponde precisamente con el temor de un niño de perder el amor de sus padres.

El superego no solo contiene el modelo de la personalidad paternal percibida, sino también las tradiciones étnicas, nacionales y familiares, las demandas del medio social inmediato y las posteriores influencias de otros, como profesores, las figuras públicas admiradas e incluso ideales sociales abstractos.



### 3.5. MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La principal dificultad con los modelos cognoscitivos de la motivación es que las necesidades que tienen las personas no son susceptibles de observación por parte de los gerentes o a la medición precisa con fines de vigilancia. Por ejemplo, es difícil medir las necesidades de estima de un empleado, o evaluar la forma en que cambian con el tiempo.

Además, el simple hecho de conocer las necesidades de un empleado no sugiere directamente a los gerentes que deben hacer con esa información. Como resultado, ha surgido un gran interés en un modelo de motivación que se base más ampliamente en la medición cuidadosa y la aplicación sistemática de incentivos. La modificación del comportamiento organizacional o modelo C.O. es la aplicación en las organizaciones del principio de modificación del comportamiento que se desarrolló a partir de los trabajos de B.F. Skinner.

#### Ley De Efecto

El modelo C.O. se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo tanto, es posible que los gerentes controlen la conducta de varios empleados al manipular sus consecuencias. Este modelo se fundamenta en gran medida en la ley de causa y efecto, que afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañando por consecuencias favorables y tiende a no repetir la conducta acompañada por consecuencias favorables.

El gerente debe ser capaz de identificar algunas consecuencias poderosas y posteriormente debe ser capaz de administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se afectara y las consecuencias.

El comportamiento se fomenta primordialmente a través del reforzamiento positivo. El reforzamiento positivo ofrece una consecuencia favorable que insta a la repetición de un comportamiento. Por un ejemplo, un empleado se da cuenta que cuando realiza un trabajo de gran calidad, el supervisor le expresa su reconocimiento. Como al empleado le gusta el reconocimiento, se está reforzando el comportamiento, y el trabajador tiende a desear hacer nuevamente un trabajo de gran calidad. El reforzamiento siempre debe depender del comportamiento correcto del empleado.

El Moldeado se produce cuando el reforzamiento exitoso se repite y se está cerca del comportamiento deseado. Aun cuando no se tiene todavía el comportamiento completamente adecuado, este se fomenta al reforzar el comportamiento en la dirección deseada. El moldeado es particularmente útil para enseñar tareas complejas.

El reforzamiento negativo se produce cuando el comportamiento provoca una consecuencia desfavorable; por lo tanto, no es un castigo, que normalmente añade algo desfavorable. De acuerdo con la ley de causa y efecto, el comportamiento responsable de la eliminación de algo desfavorable se repite cuando se enfrenta nuevamente ese estado desfavorable.

Un ejemplo de reforzamiento negativo es la experiencia de un mecánico de aviones que se dio cuenta que si utilizaba supresores de ruido en los oídos, podría evitar la molestia del ruido del motor del avión; este reforzamiento le alentaba a utilizar el equipo apropiado contra el ruido.

El castigo surge cuando una consecuencia desfavorable acompaña y desalienta un comportamiento en particular.

Aunque el castigo podría ser necesario para desalentar un comportamiento indeseado, tiene algunas limitaciones.

Una de las mas importantes es que el castigo solamente desalienta un comportamiento indeseable; no insta directamente a realizar algún tipo de comportamiento deseable. Además, debido a que quien castiga es también la persona que ofrece reforzamiento en otras ocasiones, los dos papeles se confunden, lo que podría reducir la eficacia del encargado de disciplinar cuando trata de ofrecer reforzamiento mas adelante.

La extinción se produce cuando no hay consecuencias importantes para un comportamiento. El comportamiento aprendido debe ser reforzado a fin de que se repita. Si no hay reforzamiento, el comportamiento tiende a desaparecer.

### **3.6. TRABAJO Y MOTIVACIÓN**

En el trabajo existen factores que obstaculizan el buen desempeño laboral, estos son:

La cultura, las creencias que son dominantes reflejados en características mentales, actitudes y costumbres que afectan a la dirección de los negocios. Estos han frenado la productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Obstáculos:

#### 1. Los valores culturales y las tradiciones en organizaciones mexicanas

Los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que realiza cotidianamente.

Ejerce efecto sobre la forma en que realiza su trabajo, en sus relaciones interpersonales, en su percepción del mundo, en su espiritualidad y autoestima como individuo. Incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor de su vida y establecen su identidad como mexicano.

Hay costumbres, hábitos y comportamientos con los que se siente agusto y que proporcionan una estructura para saber que esperar o como actuar en determinada situación ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad.

#### *1. VALORES CULTURALES PROFUNDOS:*

##### A) LA FAMILIA

La familia es la base de la sociedad y de ahí se extienden los lazos de confianza, responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito a la vida. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia ayudando con esto a crear un ambiente cómodo de confianza, armonía y solidaridad. Funciona en pequeñas empresas familiares, pero al crecer esta requiere de habilidades altamente diferenciadas por lo que exige una modificación. Estas modificaciones no disminuyen la importancia que se les otorga a los lazos familiares. Sigue siendo el factor más importante en la vida de la persona.

## B) RELIGIÓN

Los valores cristianos que enseña la iglesia, penetran todo el sistema de la sociedad, se ve como una fuerza coherente ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros e influye en la relación con la naturaleza.

Como resultado, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo y en la cortesía, que forman parte de la crianza o de la educación. Además, en un país donde se encuentra una extensa pobreza, la religión ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino y el valor para seguir luchando, a pesar del sufrimiento y las aparentemente insuperables desventajas.

## C) RELACIONES INTERPERSONALES

El individuo es el factor clave en todas las transacciones. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que lograra la máxima eficiencia y productividad. Una vez establecidas las buenas relaciones, los objetivos de la empresa, tales como la calidad y la productividad se lograrán más fácilmente.

Enfoque interpersonal :

1. Persona vs tarea
2. La sensibilidad emocional
3. La etiqueta
4. El ambiente laboral

1. La persona vs tarea:

La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se lleva a cabo y ver a la persona como un medio para realizarla.

Esto minimiza la importancia de la persona y lo lleva a considerarlo herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización.

Al aceptar primero el respeto por la dignidad del individuo como valor básico por la dignidad del individuo como valor básico y luego considerar el carácter, personalidad y conocimiento en relación con la tarea. Con esto, se puede esperar un buen desempeño porque se ha tomado en cuenta la persona primero, antes que la tarea.

## 2. La sensibilidad emocional

Esta sensibilidad esta estrechamente asociada a la naturaleza estética del mexicano y ambos aspectos se ven claramente en la situación laboral. Como consecuencia a esta sensibilidad, el mexicano suele tomar personalmente toda critica acerca del trabajo , por consiguiente, se ha desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la critica, la delegación de trabajo y las correcciones y evaluaciones del trabajo en proceso. Si no fuera por esto, el mexicano se sentiría personalmente atacado.

## 3. La etiqueta:

Es una expresión de la cortesía y consideración hacia los demás, es una muestra de educación y urbanidad, y una persona que no demuestra lo que se considera una norma aceptable, pierde el respeto de sus colegas y subordinados. Una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta, se le considera educado y por consiguiente se le respeta. Esta tradición de cortesía se considera indispensable para el buen funcionamiento de la empresa.

## 4. Ambiente laboral:

A raíz de su naturaleza, sensible, el individuo siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo.

Un ambiente de confrontación, competencia, estrés, crea un ambiente intolerable e incompatible con el buen desempeño laboral, por lo tanto se busca un ambiente amistoso y no conflictivo para obtener un desempeño óptimo y satisfactorio.

## *2. COSTUMBRES Y HÁBITOS QUE NECESITAN MODIFICARSE*

Existen costumbres y hábitos que tienen un efecto negativo .

### 1. Tiempo y puntualidad:

La impuntualidad es el primero y uno de los fenómenos mas frustrantes que afectan a la empresa. Una consecuencia de la falta de precisión en el tiempo es la tendencia a ser excesivamente optimista al calcular lo que se va a tardar en realizar una tarea. Esto normalmente se hace de buena fe, tomando en cuenta solo las posibilidades favorables, esperando complacer a la otra persona, haciendo caso omiso a si la estimación de tiempo es o no realista.

Otros motivos:

1. La inhabilidad para organizar el tiempo
2. La falta de compromiso a las fechas de plazo
3. La impuntualidad en las citas y en los compromisos
4. No cumplir con las citas
5. Hacer de nuevo un trabajo mal hecho y no sentirse responsable por desperdiciar el tiempo del cliente.

### 2. Concepto de compromiso:

Los compromisos son vistos como declaraciones de buenas intenciones y estas buenas intenciones se les da casi tanto peso como al cumplimiento efectivo del compromiso. Obviamente, los procesos internos de pensamiento requieren de una modificación significante.

### 3. Relación con un superior:

Tradicionalmente, el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño impone sus deseos, se considera la autoridad y por consiguiente el único que sabe, que toma las decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplina a sus subordinados con regaños o castigos.

Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de un trabajo, admire y respete a su jefe, muestre una lealtad incuestionable y devoción y que nunca cometa el error de intentar tomar decisiones o resolver problemas sin la autorización de este.

Esta costumbre impide que los empleados desarrollen autoconfianza tanto personal como con respecto a su trabajo diario. No se les ha permitido pensar por sí mismo ni desarrollar confianza en sus propias habilidades. Por lo tanto no sería realista esperar que asumieran responsabilidades complejas.

### 4. Individuo vs equipo:

El lugar de trabajo esta estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior, y todo trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad personal hacia su jefe pero muy poco interés lateralmente, al menos que se trate de un amigo.

Todo concepto de trabajo en equipo con sus sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos o secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica.

El intentar cambiar de juicios de valor a reconocimiento de grupo, desempeño de grupo y planeación de grupo y toma de decisiones es un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales.



Esto constituye un gran cambio en la perspectiva hacia la satisfacción, cumplimiento y desempeño laborales.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Kras, Eva. LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN. Grupo Editorial Iberoamérica. Pag. 25-

## 4. CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Como vimos anteriormente para que se dé un buen desarrollo de las capacidades humanas es importante considerar en primera instancia la necesidad de capacitar, adiestrar y desarrollar al individuo.

En cualquier empresa u organización laboran individuos que no poseen de manera innata la habilidad, los conocimientos y las actitudes positivas necesarias para desempeñar funciones productivas.

Aún cuando muchas de estas personas han recibido en la escuela y otros lugares que se dediquen a enseñar al individuo, la información general y básica para el desempeño de alguna función, es importante pensar que en las organizaciones se necesitan desarrollar actividades específicas que tal vez solo se conocen y manejan dentro de estas.

Es por esto y por otros aspectos como la influencia externa, los cambios que están sufriendo las organizaciones hoy en día, la competencia, los factores políticos, económicos, sociales, culturales, etc., que es necesario e indispensable el capacitar y entrenar a todo individuo.

### 4.1. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN

*Capacitación :*

- "Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo."<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Rodríguez E., Mauro. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. Editorial Mc Graw Hill, pag. 1-2.

- "El objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo."<sup>43</sup>

*Desarrollo:*

"Significa el progreso integral del hombre abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas."<sup>44</sup>

*Adiestramiento:*

"Son el conjunto de procedimientos formales que una empresa utiliza para facilitar el aprendizaje de sus empleados, de forma que su conducta resultante contribuya a la consecución de los objetivos y fines de la empresa."<sup>45</sup>

Comprende todas las actividades que van desde la adquisición de una sencilla habilidad motriz hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de aptitudes administrativas muy elaboradas y la evolución de actitudes referentes a problemas sociales complicados y discutibles. El adiestramiento busca la habilidad o desarrollo de las destrezas en el trabajo preponderantemente físico.

*Curso:*

Es un programa de transmisión de conocimientos, experiencias y habilidades necesarias para un mejor desempeño en el puesto, basado en necesidades reales de la empresa, orientada al aprendizaje y al logro de objetivos. Contiene una metodología sistemática donde hay un transmisor y un grupo receptor.

---

<sup>43</sup> Siliceo, Alfonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. Editorial LIMUSA. Pag. 13.

<sup>44</sup> Ibidem

<sup>45</sup> McGehee. CAPACITACION, ADISTRAMENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL. Noriega Editores. Pag.15-16.

## 4.2. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía ser alentado simple y sencillamente llevando bienes de capital a un país, no siendo el capital por si solo motivo de desarrollo económico, porque para que exista esto realmente, se necesita que las personas sepan aprovechar adecuadamente los recursos naturales y que conozcan la tecnología, con el fin de que puedan utilizarlos de manera eficiente.

El propósito que se tiene al adiestrar o capacitar al trabajador es el de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y habilidades en la actividad que normalmente desarrolla, así como proporcionarle información sobre la aplicación de una nueva tecnología; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y en general mejorar las aptitudes del trabajador.

El hecho de intentar mejorar el nivel cultural de un trabajador proporcionándole alfabetización o inclusive, en determinados casos, estudios superiores, no es solo con el fin de cumplir los requisitos de la ley, sino pretendiendo hacer más apto al trabajador en el desarrollo de sus labores cotidianas. Esto nos lo comenta el Lic. Adolfo Tena en su libro "Aspectos Prácticos de la Capacitación y Adiestramiento."

El adiestramiento tiene como finalidad específica el suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización.

Existen diversos instrumentos que ayudan a mejorar la utilización efectiva de la energía humana. Incluyen actividades como la selección y adiestramiento de empleados, el establecimiento y mantenimiento de tipos de pago, y la formación de un espíritu de cuerpo y una lealtad. El adiestramiento por lo tanto, debe usarse para conseguir que los empleados nuevos lleguen pronto al nivel en que su habilidad y aptitud sea rentable para la empresa.

Esto incluye el aumento de la aptitud mecánica o manual, la preparación para el desempeño de funciones técnicas y el desarrollo de individuos que sean aptos para funciones de supervisión y dirección.

Mientras un adiestramiento ayuda a una compañía a crear productos rentables, ayuda también a que el empleado conserve su puesto y a que otros lo puedan encontrar. Un programa de adiestramiento adecuado da al empleado una buena oportunidad para experimentar el éxito y para evitar la frustradora experiencia de un fracaso en efectuar los deberes por los que se le paga, así como también le hace sentir que la empresa tiene un interés real en su bienestar. Puede sentir que realmente se hace un esfuerzo para ayudarlo a acomodarse a las demandas del trabajo y a las esperanzas de sus superiores, compañeros y subordinados.

Se puede resumir estos términos en lo siguiente:

Capacitación = Conocimientos = Saber o informar

Adiestramiento = Habilidades = Poder o saber hacer.

Desarrollo = Formar actitudes = Querer hacerlo

Es por estos motivos por los que la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de todo individuo es esencial.

### 4.3. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

Elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades; así como del desarrollo de actividades necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo. Esto redundará en una elevación de la cantidad y calidad del trabajo, así como en la superación personal y en el mejoramiento del nivel socioeconómico de los individuos que integran la organización.

La capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

- Preparar al personal de nuevo ingreso, a fin de proporcionarle la información necesaria para que conozca la organización a la que acaba de ingresar, sus objetivos, políticas, normas, y sus propios derechos y obligaciones. Asimismo, darle las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.

- Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.

- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.

- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

## 4.4. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

La planeación, una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas en conjunto con los niveles altos de la organización y que se hayan considerado los beneficios que se espera obtener, tendrá a su cargo:

1. Detección de necesidades de capacitación: Consiste en darse cuenta del motivo del problema.

Existen necesidades individuales :

- En la contratación
- Detectadas por el jefe
- Detectadas por el mismo empleado
- En evaluaciones de rendimiento
- Por cambios de puesto
- Por cambios tecnológicos
- Relacionadas con problemas de actitud
- Relacionadas con problemas de integración, etc.

Las necesidades grupales existen por:

- Cambios tecnológicos
- Programas especiales (calidad, servicio, etc)
- Conflicto del grupo
- Bajo rendimiento o baja productividad
- Cambios en la estructura
- Cambios de actividad y/o producto y/o servicio
- Apertura, alianzas, etc.

2. Especificar cuales son los síntomas (mala administración, actitud, relación, frustración, etc)
3. Establecer las causas (por qué?)
4. Definir el problema: midiendo las causas, la mala producción, las equivocaciones constantes)
5. Proponer soluciones. Elaborando planes y programas de capacitación con base en el diagnóstico de necesidades. Se llevará a cabo mediante la formulación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos y los costos que representa satisfacer las necesidades identificadas.
6. Evaluar alternativas
7. Escoger una alternativa
8. Observar el desarrollo
9. Analizar nuevas necesidades
10. Definir conducta terminal
11. Identificar el perfil de la población
12. Definir métodos de medición de desempeño. Realizar el análisis objetivo de los resultados obtenidos con la capacitación.

Habrá que revisar desde la detección de necesidades, el cumplimiento de los objetivos, la organización de los cursos, el grado de aprendizaje de los participantes y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

13. Redactar pruebas. Instrumento de evaluación es una serie de reactivos que llevan al participante a emplear la información, las habilidades y las actitudes aprendidas para la solución de determinados problemas. Una prueba está bien hecha si sus reactivos corresponden a los objetivos y constituyen una buena muestra de los contenidos manejados durante el curso.



En principio habría que evaluar los cuatro renglones:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes
- Conductas

La mayoría de los instrumentos en cuestión incluye:

Instrucciones: explicación de lo que tiene que hacer el sujeto y modo en que debe anotar sus respuestas.

Los reactivos propiamente dichos: las actividades misma, contestar preguntas, resolver problemas, operar máquinas, etc.

La clave: es la lista de respuestas esperadas o la descripción de los estándares del desempeño requerido.

Debe definirse y ubicarse dentro de la triple perspectiva:

- Evaluación inicial o diagnóstica
- Evaluación formativa o de retroinformación
- Evaluación final o de dominio y logro

Hay que tomar en cuenta que la evaluación misma puede y debe incrementar y reforzar el aprendizaje.

Instrumentos de evaluación:

Pruebas de práctica: sirven para demostrar destrezas y habilidades psicomotrices.

Una hoja de registro señalará el nivel mínimo de eficiencia requerido en los diversos renglones:

- Rapidez
- Calidad de la ejecución
- Número de errores
- Seguridad

Escalas estimativas: sirven para evaluar actitudes y conductas. Tal vez las más fáciles son las que intentan colocar al sujeto en un continuum en el que señalan cinco puntos o momentos para cada reactivo:

- Nunca
- Rara vez
- Con frecuencia
- Casi siempre
- Siempre

Pruebas verbales: las hay de muchas formas:

- Selección de falso o verdadero
- Selección múltiple
- Casamiento o correspondencia de reactivos colocados en dos columnas paralelas pero no frente a frente
- Complementación (llenar espacios)
- Frases incompletas
- Preguntas abiertas
- Redacción libre

#### 14. Seleccionar capacitados y grupo de control (pruebas piloto)

Con respecto a los participantes:

- Criterios de selección
- Número
- Edades
- Escolaridad
- Horarios de trabajo
- Puesto que desempeñan
- Situaciones especiales: inquietudes, frustraciones, bloques antagónicos, etc.

15. Planear técnicas de capacitación. Estas pueden ser: exposición, mesa redonda, corrillos, cuchicheo, estudio de casos, representación de papeles (escenificación), simposio, foro, demostración física de objetos reales, phillips 6/6, confrontación, entrevista, lectura comentada, torbellino de ideas, visitas guiadas, panel, ejercicios de imaginación-visualización, ejercicios de sensibilización, juego de negocios, etc.

16. Desarrollo de material y apoyos de capacitación. Existen de 3 tipos:

visuales: pizarrón láminas de rotafolio, franelogramas, carteles o pósters, gráficas, acetatos, maquetas, dioramas, terrarios, objetos reales, etc.

auditivos: discos y grabaciones en cinta, manetofónica, etc.

audiovisuales: películas (films) y sonoramas.

17. Correr el programa de capacitación

18. Evaluar los resultados comparando entre la conducta terminal deseada.

## 4.5. HERRAMIENTAS DE LA CAPACITACIÓN

Existen dos métodos de capacitación:

1. Capacitación externa
2. Capacitación interna

### 1. CAPACITACIÓN EXTERNA

Dentro de esta clasificación están las Universidades y escuelas profesionales. Se le considera externa porque se caracteriza por contar con aulas especiales, maestros preparados para impartir clases, instrumentos y material didáctico como pizarrones, rotafolio, video, tv, etc., fuera del lugar de trabajo.

Con el fin de brindarle al alumno los conocimientos básicos para mejorar su desempeño tanto laboral como personal.

### 2. CAPACITACIÓN INTERNA

#### 1. Capacitación Vestibular:

Básicamente dirigida a mejorar habilidades o destrezas en personal de fábricas y en algunos empleados de oficina como secretarias, para el manejo adecuado de máquinas de escribir, computadoras y artículos de oficina. Este tipo de capacitación supone una fuerte inversión de dinero, tanto en la renta del local como en la adquisición del equipo con el que se deberá contar como por ejemplo: tornos, fresadoras, bancos, etc., en el caso de capacitación a mecánicos y maquinas de escribir, archiveros, escritorios, terminales de computadora, etc., en el caso de secretarias.

## 2. Exposiciones participativas:

En ellas el moderador presenta la información sobre cada uno de los módulos del curso, lo hace explicando detalladamente cada concepto a tratar, involucrando a los participantes a través de preguntas y comentarios que invitan a la reflexión y a recordar experiencias y vivencias de los miembros del grupo, las cuales enriquecen las presentaciones con aportaciones individuales.

## 3. Dinámica de grupo:

Fomenta el conocimiento e integración de los diferentes miembros que conforman un grupo. Durante estos proceso, los integrantes desarrollan y exponen sus ideas en torno a un tema preestablecido, determinando criterios que los llevan a obtener conclusiones.

## 4. Clase formal:

Es una técnica en la cual, el instructor transmite información a un grupo de capacitados que solamente la aceptan, es decir, que su intervención es pasiva. Generalmente no se cuenta con mecanismos de retroalimentación necesarios para ir evaluando el aprendizaje. Esta técnica se enfoca generalmente a conocimientos, los cuales serán medidos con exámenes que arrojarán resultados favorables o no.

## 5. Panel:

Es una presentación que a menudo incluye puntos de vista en conflicto, hecha por un pequeño grupo de instructores seguida de una sesión de preguntas por parte de la audiencia, así como de comentarios por parte de los instructores.

## 6. Seminario:

Es la técnica que brinda las mejores condiciones para captar información. La situación psicológica del instruccionado, colabora en forma especial para su formación, ya que libre de presiones externas, se encuentra anímicamente preparado para recibir capacitación.

## 7. Forum:

Es la presentación hecha por un orador, seguida por la respuesta del grupo con preguntas, opiniones, evaluaciones o recomendaciones. Combina elementos de la conferencia y del panel.

## 8. Estudio de casos:

Es una discusión en grupo, de un caso previamente elegido, bajo la dirección de un coordinador. El caso puede presentarse oralmente o por escrito, por medio de grabaciones o películas. Es un medio de transmitir ideas y un instrumento para resolver problemas, es aplicable a la capacitación para empleados de cierto nivel. El uso de un caso en una situación de adiestramiento se presenta normalmente en 3 partes:

- reporte del caso (hechos)
- discusión del caso (análisis de problemas)
- solución recomendable al caso (evaluación de soluciones variables)

El reporte del caso, generalmente se proporciona a los adiestrados en forma impresa o mecanografiada, preferiblemente antes de la sesión de capacitación en donde va a ser discutido. Después de un estudio del reporte del caso, los adiestrados hacen preguntas, ofrecen sugerencias y en general participan todas las ideas que les vienen a la mente.

#### 9. Debate:

Consiste en que algunas personas representen lados opuestos de la misma cuestión. Ambos, por su argumentación, intenta convencer a la audiencia de que su punto de vista es correcto y que el opuesto está equivocado.

#### 10. Juego de representación:

Es una técnica que puede ser utilizada para llevar la teoría a la práctica y para convertir una discusión abstracta en concreta. La esencia de la técnica consiste en que a los miembros seleccionados, del grupo se les pide asumir la personalidad, características y posición de personas determinadas, en situaciones específicas. Estos participantes escogidos dirigen una discusión o actúan una situación conforme los papeles asignados. La actuación puede ser bastante formal, en donde la situación y las personas están enumeradas con gran detalle y anticipación, o puede ser mas bien informal.

#### 11. Demostración:

Una persona realmente sigue un procedimiento y lo hace como si estuviese laborando normalmente, de tal modo, que el grupo puede ver la actuación llevada a cabo correctamente. Esta técnica ayuda a enfatizar y a clarificar los puntos importantes, ilustra la aplicación de la teoría y está acorde con la realidad.

#### 12. Mesa redonde:

Esta técnica consiste en la discusión del grupo, generalmente bajo la dirección de un presidente.

#### 13. Dramatización:

El juego de representación tiene básicamente como objetivo, crear, modificar o acrecentar conocimientos, habilidades y actitudes. En la dramatización el objetivo es la evaluación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas durante los primeros días de permanencia en un seminario.

#### 14. Sensibilización:

Esta técnica no es propiamente de instrucción, persigue que el capacitado aprenda el comportamiento del grupo mediante la participación que tenga en él.

### 4.6. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.<sup>46</sup>

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de largo periodo, iba a poder hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 AC., cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el código de Hammurabi (Babilonia)<sup>47</sup>

Encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspirara a ser considerado "maestro". El maestro era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los "oficiales" que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los "aprendices" a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión. Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiere realizado, se les consideraba oficiales y podían recibir una paga.<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Rodríguez E, Mauro. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. Editorial Mc. Graw Hill. Pag.15-16.

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem



Por lo que toca a México, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado. En 1977 se adiciona la fracción XIII del artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convertir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que debe impartirse, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

En la reforma constitucional a la fracción XIII del apartado A del Artículo 123 de la Constitución, textualmente se dice: "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

A esta obligación empresarial corresponde el correlativo derecho que en forma expresa señala el artículo 153-A de la Ley Federal del Trabajo en favor del trabajador de que cualquier naturaleza, lo que quiere decir que lo mismo el trabajador contratado por tiempo indeterminado que el trabajador contratado en forma eventual tiene derecho a ser capacitado y adiestrado, pues para hacer enfática la expresión, independientemente de la limitación que debe darse al concepto patrón para adecuarla a la norma constitucional, textualmente se dice: "Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo....

La Ley Federal del Trabajo cuenta con un artículo que hace referencia a la importancia y obligación del Patrón de brindar apoyo a sus trabajadores en este ámbito:

Art. 132 dice:

Son obligaciones de los patrones:

XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores...

Art. 3. ... es de interés social promover y vigilar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores”

“El patrón y sus trabajadores extranjeros tienen la obligación solidaria de capacitar a los trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trate” (Art. 7)

En el documento donde se establecen las condiciones de trabajo debe estipularse que el trabajo será capacitado o adiestrado de conformidad con los planes y programas que, con base en los dispuesto por la ley, se realicen en la empresa. ( Art. 25, fracción VIII.)

El trabajador tiene el derecho a recibir capacitación o adiestramiento en su trabajo, a fin de que esté en posibilidades de elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas que, elaborados en común acuerdo entre el patrón y sindicato o sus trabajadores, sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Art. 153-A)

Dicha capacitación podrá impartirse dentro o fuera de la empresa con instructores internos o externos, o a través de instituciones especializadas, con cargo exclusivamente al presupuesto de las empresas (Art. 153-B)

Estas instituciones deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (Art. 153-C)

Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento podrán elaborarse para cada establecimiento (empresa), o en conjunto para varios de ellos que constituyan una rama industrial o actividad determinada (Art. 153-D)

La capacitación deberá impartirse dentro de la jornada normal de trabajo, excepto si por la naturaleza del trabajo se convenga entre patrón y trabajadores la conveniencia de otra manera, o bien que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña (Art. 153-E)

49570

El objeto de la capacitación es actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y proporcionarle la información sobre las nuevas tecnologías que se requieran. Asimismo prepararlo para una vacante o puesto de nueva creación, prevenir accidentes de trabajo, incrementar su productividad y, en general, mejorar sus aptitudes para el trabajo (Art 153-F)

Un trabajador de nuevo ingreso, que requiera y reciba capacitación para el empleo que vaya a desempeñar, presentará sus servicios en las mismas condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o en lo que se establezca en los contratos colectivos (Art 153-G)

Los trabajadores están igualmente obligados a capacitarse, asistiendo con puntualidad a los cursos y demás actividades relacionadas, así como a atender las indicaciones de los instructores y presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y aptitud requeridos (Art 153- H)

A fin de estar en posibilidades de elaborar los planes y programas de capacitación respectivos, en cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, cuya función será vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implementen para mejorar la capacitación. Así como sugerir las medidas tendientes a perfeccionarla de conformidad con las necesidades de los trabajadores y empresas (Art. 153-I)

Las autoridades laborales cuidarán de la integración y funcionamiento oportuno de las comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento y vigilarán el cumplimiento de esta obligación patronal (Art 153-J )

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres de la misma rama industrial o actividad, a que se integren en Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, como Organismos Auxiliares de la propia Secretaría, cuya función será:

- Participar en la determinación de requerimientos de capacitación y adiestramiento.
- Colaborar en la elaboración de un Catálogo Nacional de Ocupaciones
- Intervenir en estudios sobre las características de maquinaria y equipo existentes.
- Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento.
- Formular recomendaciones para la elaboración de planes y programas.
- Evaluar sus repercusiones en la productividad.
- Gestionar el registro de las constancias de conocimientos y habilidades de los trabajadores que se hayan capacitado (Art. 153-K)

Si no se ha capacitado a todos los trabajadores, el ascenso corresponderá al de mayor antigüedad y en igualdad al que tenga a su cargo una familia (Art 159)

La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años (Art 180)

Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores y a la integración y funcionamiento de las Comisiones Mixtas.

Asimismo, en el Contrato-Ley deberán establecerse las reglas para la formulación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate (Art 412)

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tendrá las siguientes atribuciones en materia de capacitación y adiestramiento:

- Cuidar la oportuna constitución y funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
  - Estudiar y en su caso sugerir la expedición de convocatorias para formar los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento y fijar las bases para la integración y funcionamiento de los mismos.
  - Estudiar o sugerir la expedición de criterios generales para la elaboración de planes y programas de capacitación y adiestramiento, con la opinión de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
  - Autorizar y registrar a las instituciones o particulares que deseen impartir capacitación y adiestramiento, supervisar su correcto desempeño y en su caso revocar la autorización y cancelar su registro.
  - Aprobar, modificar o rechazar los planes y programas que al respecto presenten los patrones.
  - Estudiar y sugerir el establecimiento de sistemas generales de capacitación y administración a los cuales puedan adherirse los empresarios.
  - Dictaminar sobre las sanciones que deban imponerse por el incumplimiento de las obligaciones en esta materia.
  - Coordinarse con la SEP para implantar planes o programas de capacitación y adiestramiento para el trabajo y expedir certificados conforme a lo dispuesto en la Ley, en los ordenamientos educativos y demás disposiciones de vigor.
- En general, realizar todas las demás actividades que las leyes y reglamentos le confieren en esta materia (Art 539)

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal decretada el 29 de diciembre de 1976, señala también la responsabilidad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones prestar asesoría e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país (Art 40).

#### 4.7. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

En las empresas existen problemas que presenta la capacitación y el adiestramiento para adultos. Uno de los principales se basa en la falta de investigación y soportes teóricos validos para la formación profesional de los adultos. Por parte de los capacitadores, existe una falta de formalidad ya que muchas veces los cursos los van haciendo sobre la práctica y con una ignorancia total de los marcos teóricos y de referencia de la educación, de sus ciencias y de disciplinas afines. No sustentan con investigaciones serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, contentándose solamente con impartir cursos y eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre temas de moda e intrascendentes, pero si de mucha taquilla motivacional.<sup>49</sup>

Evidentemente el problema se agrava ante la falta de material de investigación, ya que solo se cuenta con algunas conjeturas y puntos de vista muy parciales.

Algunas de las conclusiones que arrojaron la investigación de necesidades de capacitación y los estudios realizados por la Secretaria del Trabajo<sup>50</sup> y sustentaron el diseño y establecimiento del Servicio Nacional de Capacitación y Adiestramiento fueron:

---

<sup>49</sup> Reza Trosino, Jesús Carlos. COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES. Editorial PANORAMA. Pag 11-12.

<sup>50</sup> *Ibidem*

Al ser la inversión total (en materia de capacitación) proporcionalmente menor en la pequeña y mediana empresa, en relación con la grande, sus posibilidades de desarrollo de recursos humanos serán igualmente menores, factor que sin duda incide también en sus niveles de productividad, dificultando su crecimiento eficiente y disminuyendo su capacidad de competencia.

El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa del cuarto año de primaria.

El nivel promedio de educación de la Población Económicamente Activa (PEA) es de tres años de educación básica.

Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional.

Los recursos humanos del país están insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales.

Programas de promoción, supervisión y coordinación, por parte del gobierno, bastante limitados en cuanto a fuerza jurídica y recursos

Ausencia total de sistemas de información que permitan conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos.

Lagunas jurídicas en materia de capacitación de personal y de un organismo coordinador de esfuerzos.

En una investigación sobre el estado de la capacitación realizada por el despacho denominado "Asesoría y Administración Aplicadas, S. A."<sup>51</sup> se obtuvieron los siguientes resultados:

La mayoría de las empresas encuestadas, no evalúa los resultados de la capacitación.

Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad.

No se hacen diagnósticos de capacitación correctos.

Se capacita por cumplir con la ley

Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menos recursos.

Es importante señalar que en algunas empresas grandes el sistema de capacitación es avanzado, esto no quiere decir que en todas las empresas se presenten estos problemas. El principal problema se observa en la micro, pequeña y mediana empresa, en las cuales, si se llega a hacer capacitación, en el mejor de los casos es muy rudimentaria, pero en la gran mayoría ni siquiera se tiene idea de lo que hay que hacer en este sentido. Baste decir que mas del 90% de la planta productiva esta en esta situación, lo cual resulta bastante preocupante ante los retos que tiene nuestra nación.

El Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1991-1994 señala en su capítulo 2, "Tendencias de la Productividad y Factores limitantes"<sup>52</sup> los siguientes indicadores:

---

<sup>51</sup> Ibidem

<sup>52</sup> Ibidem



En el sector industrial el 70% de los establecimientos emplean menos de 5 trabajadores; en el comercio, el 97% de los 623,000 establecimientos existentes ocupan en promedio, dos personas.

Se destina menos del 0.5% del PIB a gastos de capacitación, mientras que en países desarrollados, como E.U A, Alemania Occidental y Japón, el monto llega a alrededor del 3%.

Las empresas dedican solo el 1% del valor de sus ventas a la investigación y desarrollo, contra el 15% en países de alta tecnología.

4.2 millones de mexicanos, mayores de 15 años, siguen siendo analfabetos.

Del total de la población urbana de 12 años y mas, poco menos del 1% ha llegado al nivel profesional medio y el 3% ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

Solo el 30% de la fuerza de trabajo que se incorpora anualmente a la actividad productiva ha tenido una formación terminal o ha egresado de cursos de capacitación para el trabajo.

No existe aun conciencia colectiva de la productividad para el aprovechamiento optimo de los recursos.

Por su parte, las líneas de acción que se sostienen en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad<sup>53</sup> corroboran los planteamiento antes señalados y propone como algunas soluciones a seguir los siguientes puntos:

---

<sup>53</sup> Ibidem

Replantear las estructuras organizativas de las empresas diagnosticando su problemática, buscando su simplificación estructural, mejorando sus flujos de información, redefiniendo su misión, promoviendo la capacitación relacionada con atención a proveedores y el trabajo en equipo.

Mejorar la administración interna de las empresas a través de la capacitación permanente y el establecimiento de programas de planeación estratégica, productividad, calidad total, administración participativa, conciencia ecológica, etc.

Buscar la superación constante de los recursos humanos por medio del diagnóstico y análisis cuantitativo y cualitativo de su composición al interior de las empresas, establecer sistemas integrales de capacitación e inducción y perfeccionar las perspectivas de ascenso, entre otras medidas.

Mejorar las condiciones de los lugares de trabajo, haciendo funcionar a las comisiones mixtas de capacitación, higiene y escalafón, básicamente. Motivar y estimular a los trabajadores. Mejorar sus niveles de remuneración.

Fortalecer los programas de relaciones laborales superando conflictos y facilitando la negociación.

Modernizar a las empresa, a través del mejoramiento tecnológico y científico, mejorar los índices de analfabetismo, entre otras acciones de relevancia.

Si se concibe a la capacitación y el adiestramiento como instrumentos orientados a fortalecer la organización en todas sus expresiones, entonces esta actividad debe desarrollarse en todas sus potencialidades en la vida laboral de cualquier empresa. Cada decisión, cada innovación u orientación que se formule, debe considerar formalmente la preparación del sector del personal que se verá involucrado en estas acciones.

Este proceso no debe posponerse o postergarse, puesto que implicaría un retraso en cualquier proyecto, tampoco debe apoyarse exclusivamente en instancias ajenas a la empresa, porque se perdería mucho de adecuación y eficacia.

El área de capacitación por lo tanto, debe tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier otra área.

En la actualidad estamos en un mundo con las siguientes características: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones, etc.

La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, de modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios, consistirá en promoverla y desarrollarla en sus centros de trabajo.

## 5. MERCADOTECNIA

### 5.1. DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA

MERCADOTECNIA: Es el proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.

Para entender la definición, es importante conocer los siguientes términos clave:

#### 1. Necesidad humana.-

Es un estado de carencia dado que experimenta el individuo. Incluye las necesidades físicas básicas como: alimento, vestido, calor y seguridad. Las necesidades sociales: de pertenencia y afecto. Las necesidades individuales: de conocimiento y expresión.

Cuando no se satisface una necesidad la persona hará dos cosas:

- Buscar el objetivo que la satisface
- Intentar atenuar aquella

#### 2. Deseos.-

Es la forma que adopta una necesidad humana tal como lo configura la cultura y la personalidad del individuo. A medida que una sociedad evoluciona, aumentan los deseos de sus miembros.

#### 3. Demandas.-

La gente tiene deseos casi ilimitados , pero sus recursos si tienen limite. Por esto, quiere elegir los productos que proporcionen la mayor satisfacción por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo, los deseos se convierten en demandas.

#### 4. Producto.-

Es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, utilización o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo ; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas. Las necesidades, los deseos y las demandas del ser humano indican que existen los productos necesarios para satisfacerlos.

Existe una variedad de productos que pueden satisfacer esta necesidad. Estos no se limitan a los objetos físicos, puede ser cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

#### 5. Intercambio.-

Es el acto de obtener de alguien un objeto deseado ofreciendo algo a cambio. Para que se de un intercambio es importante que existan dos personas dispuestas a negociar y ser libres de aceptar o rechazar la oferta. Las dos partes deben ser capaces de comunicarse y entregar objetos. El intercambio se lleva a cabo en el momento en que las partes llegan a un convenio.

#### 6. Transacciones.-

Es un intercambio de valores entre dos partes.

Existen 2 tipos:

- Transacción monetaria: los bienes y servicios se cambian por dinero.
- Transacción de trueque: los bienes y servicios se cambian por otros bienes y servicios.

#### 7. Mercados.-

Es un conjunto de compradores reales o potenciales del producto. Los mercados no necesitan ser lugares físicos donde interactúan compradores y vendedores. Un mercado puede organizarse en torno a un producto o servicio.

Mercado de trabajo: esta formado por personas que están dispuestas a trabajar a cambio de salarios o productos.

Mercado de dinero: nace para satisfacer las necesidades de la gente para que pueda obtener prestamos, prestar, ahorrar y proteger su dinero.

Mercado de donadores: busca satisfacer las necesidades económicas de las organizaciones no lucrativas.

“Por lo tanto, la mercadotecnia significa trabajar con los mercados para que lleven a cabo intercambios con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos.”<sup>54</sup>

#### 8. Desarrollo de Mercados.-

Consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales de la compañía.

#### 9. Penetración de Mercado.-

Consiste en incrementar las ventas de los productos actuales a los segmentos actuales del mercado sin cambiar el productos de ninguna forma.

#### 10. Desarrollo de Productos.-

Consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a los segmentos actuales del mercado.

#### 11. Diversificación.-

Consiste en comenzar o comprar negocios ajenos a los productos y mercados actuales de la compañía.

---

<sup>54</sup> Kotler, Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Editorial Prentice Hall. pag 4-10

## 12. Segmento de Mercado.-

Grupo de consumidores que responde de manera similar ante un determinado estímulo de mercado.

## 13. Selección del Mercado.-

Proceso de evaluación del atractivo que ofrece cada segmento del mercado, y elección de uno o más de ellos como objetivos de presentación.

## 5.2. PRODUCTO

Comenzaremos con la definición de producto:

Producto: es cualquier cosa que pueda ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, que pueda satisfacer un deseo o una necesidad, incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

### *I. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS*

A) Bienes no duraderos.- son bienes intangibles que se consumen por lo general en una o varias veces que se usen. Por ejemplo la cerveza, el jabón y la sal.

B) Bienes duraderos.- son bienes tangibles que suelen sobrevivir al uso. Por ejemplo los refrigeradores, máquinas, herramientas, ropa.

C) Los servicios.- son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Por ejemplo los cortes de cabello y reparaciones de aparatos eléctricos.

D) Los bienes de consumo.- son los que compran los consumidores definitivos para su propio consumo. Estos se basan en los hábitos de compra del consumidor.

E) Los bienes de uso común.- son bienes de consumo que el cliente suele comprar con frecuencia, de manera inmediata y con el mínimo esfuerzo en la comparación y la compra. Por ejemplo el tabaco, el jabón y los periódicos. Estos se pueden dividir en:

1- Bienes básicos: aquellos que los consumidores compran de manera regular. Como por ejemplo la salsa catsup Heinz, el dentífrico Crest o las galletas Ritz.

2- Bienes de adquisición impulsiva: se compran sin planearse o buscarse, por lo general se encuentran al alcance en muchos lugares, porque los clientes rara vez los buscan. Por ejemplo chocolates y revistas que se encuentran generalmente en la caja pues rara vez los buscan.

3- Bienes de emergencia: se compran cuando la necesidad es urgente. Como un paraguas durante un aguacero.

F) Bienes de comparación.- son bienes de consumo que suelen pasar por un proceso de selección durante el cual el cliente los compara en cuanto a su idoneidad, precio, calidad y estilo. Como los muebles, la ropa, los autos, aparatos electrodomésticos.

G) Bienes de especialidad.- son bienes de consumo con alguna características muy especial, o de una marca específica, por los cuales un grupo importante de compradores esta dispuesto a hacer un esfuerzo de compra. Productos con ciertas marcas o tipos específicos de autos, componentes de aparatos estereofónicos, equipo fotográfico y ropa de hombre.



H) Bienes no buscados.- son bienes de consumo que el cliente no conoce o no piensa en comprar. Como los detectores de humo o los aparatos de discos compactos, seguros de vida o enciclopedias.

I.) Bienes industriales. - son aquellos que compran individuos u organizaciones para procesarlos o utilizarlos en el manejo de un negocio. Diferenciándose de los de consumo debido a la finalidad por la cual se compran.

Por ejemplo una podadora de césped para utilizarla en su casa, se trata de un bien de consumo, pero si ese mismo comprador adquiere la podadora para utilizarla en un negocio de diseño de jardines, se convierte en un bien industrial.

Estos bienes industriales se clasifican según la forma en que participan en el proceso de producción y según su costo.

Existen 3 grupos: materiales y partes, bienes de capital y suministros y servicios.

1. Los materiales y partes son bienes industriales que entran de manera total en el producto, ya sea por medio de procesamiento o como componentes. Son de dos clases:

uno es como materias primas y las materias y partes manufacturadas. Las materias primas incluyen los productos cultivados como son el trigo, el algodón, ganado, fruta, verdura, etc., estos provienen de pequeños productores que los entregan a intermediarios en el mercado, los que a su vez los procesan y venden, siendo estos manejados en grandes volúmenes . Y las materias y partes manufacturadas incluyen componentes materiales como el hierro, hilo, cemento o alambre.

2. Los bienes de capital, son bienes industriales que entran parcialmente en el producto terminado. Incluyen a las instalaciones y al equipo accesorio. Las instalaciones son los edificios y el equipo fijo son los generadores, fresadora, computadoras grandes y elevadores.

Estos productos no entran a formar parte del producto terminado, su vida es corta ya que las instalaciones son simples auxiliares en el proceso de producción.

3. Los suministros y servicios son bienes industriales que no entran para nada en el producto terminado, como puede ser el carbón, papel para escribir a maquina, lubricantes o lápices, así como pintura, clavos o escobas.

Siendo los servicios la reparación y mantenimiento de maquinaria, su limpieza o bien los servicios de asesoría legal, administrativa o publicitaria.

## *II. DECISIONES SOBRE UN PRODUCTO ESPECÍFICO*

El desarrollo de un producto implica la definición de los beneficios que este va a ofrecer. Estos se entregan por medio de atributos tangibles como la calidad, las características y el diseño. Esto va relacionado con la reacción del consumidor hacia el producto.

### 1. Calidad del producto

La calidad del producto representa su capacidad para cumplir sus funciones, incluye su durabilidad general, fiabilidad, precisión, su facilidad de operación y reparación y otros atributos de valor. El aspecto y la sensación de un producto debe comunicar su nivel de calidad.

### 2. Características del producto

El crear modelos de mayor nivel añadiéndoles mas características constituye una herramienta de competencia para diferenciar los productos de una compañía frente a sus competidores.

### 3. Diseño del producto

El diseño puede constituir una de las armas de competencia mas importantes dentro del arsenal de mercadotecnia. Los productos bien diseñados captan la atención y las ventas. Un estilo sensacional puede captar la atención, pero el diseño no es suficiente si el producto no funciona bien. Un buen diseñado debe tomar en cuenta la apariencia, pero también crear productos fáciles, seguros y baratos de usar y reparar, así como sencillos y económicos de producir y distribuir.

### 4. Decisiones sobre la marca

Es el nombre, termino, signo, símbolo o diseño que debe identificar los bienes o servicios de una empresa, es la parte que puede pronunciarse, decirse. Una marca puede añadirle valor al producto.

### 5. Decisiones sobre el empaque

Este incluye el diseño y la producción del envase o la envoltura del producto, debe de desempeñar varias funciones como es el captar la atención y describir el producto hasta realizar su venta. Se debe tomar decisiones en cuanto a los elementos específicos como tamaño, forma, material, color, texto y signo de marca. Debe ir de acuerdo con la publicidad, el precio y la distribución del producto.

### 6. Decisiones sobre etiquetado

Esta debe de contener el precio unitario, la fecha de caducidad y las indicaciones sobre nutrición, siendo utilizada con el fin de que el cliente identifique el producto.

## 7. Decisiones sobre servicios de apoyo al producto

El servicio al cliente es otro elemento de la estrategia de producto. La oferta de una compañía al mercado suele incluir algún servicio, que puede ser una parte mínima o el total de la oferta. Un servicio de alta calidad suele superar a sus competidores cuando estos le dan menos importancia al servicio. El primer paso antes de decidir que servicios de apoyo se van a ofrecer, es determinar cuales son los que valora el cliente y cual es su importancia relativa. Para obtener esta información es necesario encuestar a los clientes para saber cual es su opinión sobre sus servicios actuales y sus ideas sobre los que podrían anidare. Muchas compañías han establecido un sólido departamento de servicios al cliente que se ocupa de las quejas y los ajustes, el crédito, el mantenimiento, las reparaciones y la información al consumidor.

### *III. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO*

Es la trayectoria de las ventas y utilidades de un producto durante su vida, implica cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación del producto.

#### 1. Desarrollo del producto :

Se inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea sobre un nuevo producto. Durante esta etapa, las ventas son cero y los costos de inversión de la empresa se acumulan.

#### 2. Etapa de introducción :

Se inicia cuando el nuevo producto es distribuido por primera vez y puesto a la disposición de los compradores. La introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas puede ser lento.

En esta etapa las utilidades son negativas o bajas por la escasez de ventas y porque los gastos de distribución y promoción son altos. Se necesita mucho dinero para atraer a los distribuidores y que formen inventarios.

Los gastos de promoción son altos para informar a los consumidores sobre el nuevo producto e impulsarlos a que lo prueben. Enfocan sus ventas hacia los compradores que están listos para adquirirlos, normalmente los grupos de mas altos ingresos. Los precios tienden a ser altos porque la producción es baja y presentan problemas, además de los gastos de promoción que son elevados.

### 3. Etapa de crecimiento :

Si el mercado acepta el nuevo producto, las ventas crecerán rápidamente en esta etapa.

Los adoptantes tempranos seguirán adquiriéndolo mientras que los tardíos seguirán el ejemplo, especialmente si los comentarios son favorables. Los precios permanecerán estables o disminuirán ligeramente. Los productores seguirán gastando lo mismo en promoción o un poco mas para mantenerse en la competencia y seguir educando el mercado.

Las compañías utilizan diferentes estrategias para sostener ese crecimiento rápido ya sea mejorando la calidad del producto, agregando nuevas características y modelos, penetrando a diferentes segmentos de mercado, abriendo canales de distribución, la publicidad varia y los precios bajan para atraer mas compradores.

### 4. Etapa de madurez :

En este momento, el incremento en las ventas disminuirá y el artículo pasara a esta etapa. Normalmente es mas larga que las anteriores .

La disminución de las ventas hacen que los productores tengan muchos artículos que vender. La competencia empieza a bajar los precios, incrementa su publicidad y promociones de venta y busca desarrollar un mejor producto. Esto implica que las utilidades disminuyan.

#### 5. Etapa de declinación :

A la larga, las ventas de casi todas las formas y marcas de productos se van a pique, la declinación puede ser lenta, llegar a cero o puede alcanzar un nivel bajo en que se mantiene durante años. Las razones son ya sea por avances tecnológicos, cambios en los gustos de los consumidores y creciente competencia. Aquí lo más conveniente es tratar de mantenerse o lanzar un nuevo producto.

### 5.3. PRECIO

Las compañías que sacan un producto innovador protegido por una patente pueden elegir entre un precio para tamizar el mercado o un precio de penetración en el mercado.

#### 1. Fijación de precios para tamizar el mercado:

Es el establecimiento de un precio elevado para un nuevo producto con el fin de sacar el mayor ingreso posible de los segmentos dispuestos a pagar el precio alto. En primer lugar, la calidad e imagen del producto deben apoyar su precio elevado, y tiene que haber un número suficiente de compradores que deseen adquirirlo a ese precio.

#### 2. Fijación de precios de penetración en el mercado:

Es el establecimiento de un precio bajo para un nuevo producto con el fin de atraer a un gran número de compradores y una amplia porción del mercado.

El mercado debe ser muy sensible a los precios, para crecer con precios mas bajos. Los costos de producción y distribución deben disminuir a medida que crecen los volúmenes. Los precios bajos deben también ayudar a mantener a raya la competencia.

### 3. Fijación del precio de un nuevo producto imitativo:

Debe primero decidir donde posicionarlo en cuanto a calidad y precio. Si la compañía ya dominante en ese mercado fabrica productos de alta calidad y cobrar los precios mas elevados, entonces el recién llegado preferirá quizá diseñar un producto de alta calidad y cobrar un precio medio o hacer uno de calidad media con precio promedio, etc. El recién llegado tiene que tomar en cuenta tanto el tamaño como la tasa de crecimiento del mercado para así saber con que competidores habrá de enfrentarse.

### Estrategias de fijación de precios de una mezcla de productos.-

Existen 5 situaciones de fijación de precios para una mezcla de producto:

#### 1. Fijación de precios de la línea de productos:

Es el establecimiento de intervalos de precios entre los diversos productos de una misma línea, con base en las diferencias de costo, la evaluación que hacen los clientes de sus diferentes características y los precios de sus competidores. Las compañías suelen desarrollar líneas, mas que productos individuales.

#### 2. Fijación del precio de un producto opcional:

Es el precio de los productos optativos o accesorios que vienen con el producto principal.

### 3. Fijación del precio de un producto cautivo:

Es el precio de producto que tienen que utilizarse junto con un producto principal, como las navajas de los rastrillos y la película de las cámaras fotográficas. A esta fijación de precios se le llama en dos partes, es decir que el precio del servicio se divide en una cuota fija mas una tasa de uso variable. Por ejemplo: La compañía de teléfonos cobra una renta mensual, mas una cantidad por cada llamada extra después de un numero determinado. La cantidad fija debe ser lo bastante baja como para inducir a usar el servicio, y luego se puede obtener una ganancia cobrando el uso variable.

### 4. Fijación del precio de productos accesorios:

El fabricante tratara de encontrar un mercado para este y habrá de aceptar cualquier precio que cubra algo mas de lo que representa almacenarlo y entregarlo.

Esto permite que el vendedor reduzca el precio del producto principal para hacerlo mas competitivo.

### 5. Fijación del precio de un paquete de productos:

Es la combinación de diversos productos para ofrecerlos como paquete a un precio reducido. Por ejemplo en los hoteles se venden paquetes a precio especial, incluyendo habitación, alimentos y diversiones. El precio paquete puede promover las ventas de productos que los consumidores quizá no comprarían de otra manera.

## Estrategias de ajuste de precios.-

### A. Fijación de precios de descuento y bonificaciones:

1. Descuentos por pronto pago: Es una reducción de precio a los clientes que pagan con rapidez sus notas.



Esto se hace con el fin de ayudar a mejorar la liquidez del cliente y reducir tanto las deudas incobrables como los costos de cobranza.

2. Descuento por cantidad: Es una reducción del precio a los clientes que adquieren grandes volúmenes. Los descuentos constituyen un incentivo para que el cliente compre mas a un solo proveedor determinado y no de varias fuentes.

3. Descuentos funcionales: Es la reducción de precio que ofrece un vendedor a los miembros del canal de comercialización que desempeñan ciertas funciones, como vender, almacenar y llevar el inventario.

4. Descuentos por temporada: Es una reducción de precio a los clientes que compran la mercancía o los servicios fuera de temporada

5. Descuentos por bonificación: Estos pueden ser por trueque, que significa reducir el precio que se da cuando el cliente entrega un artículo viejo al adquirir uno nuevo. O las rebajas promocionales, que consiste en reducir el precio o pago que recompensan a los distribuidores que participan en los programas de publicidad o de apoyo a las ventas.

#### B. Fijación de precios diferenciada

Consiste en vender un mismo producto o servicio a dos o mas precios diferentes, aunque esta diferencia no se base en sus costos.

Esta asignación de precios adopta diversas formas:

1- Fijación del precio por segmento de consumidores: Aquí los diferentes consumidores pagan precios diferentes por el mismo producto o servicio. Los museos por ejemplo, suelen cobrar menos a los estudiantes o a las personas de la tercera edad.

2- Fijación del precio por forma del producto: Las diferentes versiones del producto reciben precios diferentes, aunque estos no dependan de su costo de fabricación.

3- Fijación del precio por lugar: Las diversas localizaciones reciben precios diferentes, aunque el costo de ofrecer el producto sea el mismo por todas. Por ejemplo en el teatro, el precio de los asientos varía con base en la preferencia del público.

4- Fijación del precio según el tiempo: Los precios varían por temporada, mes, día, o incluso hora. Así, los servicios públicos asignan precios diferentes a sus usuarios comerciales según la hora del día y dependiendo de si se trata de días laborables o fines de semana.

#### C. Fijación de precios psicológica

Es una forma de asignar precios que consiste en tomar en cuenta la psicología de los precios, y no solo los aspectos económicos, el precio se utiliza para expresar algo sobre el producto. Cuando los consumidores pueden juzgar la calidad de un producto examinándolo o recordando experiencias pasadas, utilizan menos el precio para evaluar la calidad.

Otra forma de asignación psicológica es el de los precios de referencia que son aquellos que tienen los consumidores en mente cuando examinan un producto determinado.

#### D. Fijación de precios promocional

Consiste en reducir el precio temporalmente de los productos por debajo de su precio de lista, y en ocasiones incluso por debajo del costo, para incrementar las ventas a corto plazo.

En algunos supermercados fijan ciertos productos como líderes de pérdidas para atraer a los clientes con la esperanza de que compren otros productos de precio normal. Los vendedores también utilizan la fijación de precios por eventos especiales en ciertas temporadas, para atraer mas clientes.

Los fabricantes ofrecen rebajas en efectivo a los consumidores que compren el producto a los distribuidores dentro de un tiempo específico. Algunos fabricantes ofrecen financiamiento con bajos intereses, garantías mas largas y mantenimiento gratuito para reducir el precio al consumidor. Así como los vendedores ofrecen descuentos a partir de los precios normales para aumentar las ventas y reducir el inventario.

#### E. Fijación de precios geográfica

Las compañías tienen que decidir que precios deben tener sus productos para los consumidores situados en diferentes partes del país.

1. Precios FOB en planta (free on board) consiste en que el cliente paga el flete desde la planta hasta el punto de destino del producto.

2. Precios de entrega uniformes son aquellos en que la compañía cobra el mismo precio mas el transporte a todos sus clientes, sin importar su localización. La ventaja de este precio es que es mas fácil administrar y hace posible que la compañía anuncie sus precios a nivel nacional.

3. Precio por zona consiste en que todos los clientes que viven en una misma zona pagan el mismo precio total, y este es mas elevado en las zonas mas distantes.

4. Precio de punto base es aquel en que el vendedor selecciona una ciudad determinada como su punto base y cobra a todos sus clientes el costo del flete a partir de ella, sin importar de donde parten realmente los productos.

5. Precio de absorción del flete es el que el vendedor que tiene grandes deseos de hacer negocios con algún cliente o un área geográfica específica puede utilizar el precio de absorción del fletes, que consiste en absorber todo el costo real del flete, o una parte de este , para lograr la venta deseada. El razonamiento del vendedor consiste en que si logra vender mas, sus costos promedio disminuirán y compensaran ampliamente lo que paga extra por el flete. El precio de absorción del flete se utiliza para penetrar en un mercado, o para mantener mercados cada vez mas competitivos.

#### **5.4. PLAZA**

El canal de distribución es el conjunto de empresas e individuos que adquieren propiedad o intervienen en la transferencia de dicha propiedad, sobre un bien o servicio conforme pasa del productor al consumidor o usuario industrial.

Generalmente la razón principal del uso de intermediarios se explica en gran medida por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta. Por medio de sus contactos, su experiencia, especialización y escala de operaciones, por lo general ofrece a la empresa mas de lo que esta puede lograr de si misma.

Un canal de distribución lleva los bienes de los productores a los consumidores. Los miembros del canal de distribución desempeñan muchas funciones claves :

Realizan una investigación que consiste en reunir la información necesaria para planear y facilitar el intercambio, también desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta. Encuentran a los compradores posibles y se comunican con ellos, dan forma a la oferta y la adaptan a las necesidades del comprador, incluyendo actividades como manufactura, clasificación, ensamblado y empaque.

La negociación consiste en llegar a un acuerdo sobre el precio y otros términos para que pueda transferirse la propiedad de una oferta. Transportan y almacenan los bienes, adquieren y utilizan fondos para cubrir los costos del trabajo del canal y asumen los riesgos de desempeñar la labor del canal.

Existen diversos canales de distribución que se caracterizan por tener diferentes niveles como por ejemplo el canal de comercialización directa se caracteriza por no tener niveles de intermediarios. Este formado por un fabricante que vende directamente a los consumidores. Son los que se venden de puerta en puerta como Avon. Existe otro que tiene un nivel de intermediarios, este nivel suele ser un detallista por ejemplo Sears o Kmart que venden televisores, cámaras, llantas, etc., productos que compran a otros fabricantes. El tercer canal es aquel en el cual intervienen 3 niveles de intermediarios que son por lo general un mayorista y un detallista. Por lo general son pequeños fabricantes de alimentos, medicinas, herramientas, etc. Esto ocasiona que si existe un mayor número de niveles implica menor control y por supuesto a mayor número de niveles, mayor complejidad del canal.

Existe el canal de distribución convencional, que consiste en ser un canal formado por uno o más productores, mayoristas y detallistas independientes, y cada uno de ellos trata de maximizar sus propias ganancias, incluso a expensas de la totalidad del sistema.

#### *IV. TIPOS DE INTERMEDIARIOS*

- El personal de ventas de la compañía : se asignan vendedores por territorios para que entren en contacto con todos los prospectos de su área. También es posible desarrollar una fuerza de ventas especial para cada una de las diferentes industrias.

- Una agencia de fabricantes : se contrata agencias de fabricantes en diferentes regiones o industrias para vender al nuevo equipo de pruebas.

- Los distribuidores industriales : se buscan distribuidores en las diferentes regiones o industrias para que compren y ofrezcan la nueva línea.

Se dará la distribución exclusiva, buenos márgenes de ganancias, entrenamiento para el uso del producto y apoyo promocional.

Existe la distribución intensiva que consiste en vender el producto en tantos puntos como sea posible. La distribución exclusiva es otorgar a un numero limitado de detallistas el derecho exclusivo de distribuir los productos de una compañía en sus territorios. Y la distribución selectiva es la utilización de mas de un punto de venta, pero no de todos los intermediarios dispuestos a ofrecer los productos de una compañía.

#### *V. DISTRIBUCIÓN FÍSICA*

Implica la planeación, la instrumentación y el control del flujo físico de los materiales y los bienes terminados desde su punto de origen hasta los lugares de su utilización, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes a cambio de una ganancia. El mayor costo de la distribución física corresponde al transporte, seguido por el control de inventario, el almacenaje y la entrega de pedidos con servicios al cliente.

Las compañías pueden atraer a mas clientes otorgándoles mejor servicio o precios mas bajos por medio de una distribución física adecuada y a tiempo.

Transporte.-

La elección de los medios influye sobre el precio del producto, la eficiencia de entrega y la condición de los bienes a su llegada, todo lo cual repercute sobre la satisfacción del consumidor.

Se puede elegir :

Tren.- Es uno de los medios mas eficientes en relación con su costo para enviar grandes volúmenes de productos a largas distancias.

Camión.- Se encargan de la mayor parte del transporte dentro de las ciudades, por oposición al que se hace entre ciudades. Son eficientes para transportar productos de gran valor a distancias cortas.

Barco.- El costo de este tipo de transporte es muy bajo para enviar productos muy voluminosos, no perecederos y de escaso valor, como arena, carbón, granos, etc. A veces se vuelve lento y se ve afectado por el clima.

Ducto.- Son medios especializados para enviar petróleo, gas natural y productos químicos desde sus puntos de origen hasta los mercados. El enviar el petróleo por oleoducto cuesta menos que por tren, pero mas que por barco. La mayoría son utilizados por los dueños para transportar sus propios productos.

Avión.- Sus cuotas son mucho mas elevadas que las del transporte por tren o camión, pero es un medio ideal cuando se requiere velocidad, o es necesario llegar a mercados distantes. Entre los productos que con mayor frecuencia envían por avión están los perecederos como pescado fresco o flores naturales, y los artículos poco voluminosos y de gran valor como los instrumentos técnicos o joyería. Las compañías encuentran que el transporte aéreo reduce los niveles de inventario, el numero de bodegas y los costos de empaque.

La proporción del servicio puede ser de diferentes maneras :

El comercio al detalle de autoservicio consiste en que el cliente se ocupa se su propio proceso de buscar o localizar, comparar y seleccionar con tal de ahorrar dinero.

Los detallistas de servicio limitado proporcionan mayor asistencia de ventas porque ofrecen mas bienes de comparación sobre los cuales los clientes requieren mayor información.

Así como también ofrecen servicios adicionales, como crédito o devolución de mercancías, que no suelen tener tiendas de bajo nivel de servicio.

Los detallistas de servicio completo son como las tiendas de especialidad y las tiendas de departamentos de primera clase, hay vendedores que atienden a los clientes en cada una de las etapas del proceso de compra.

Varias también los tipos de productos para su clasificación :

Tienda de especialidad.- Ofrece una estrecha línea de productos con una amplia selección dentro de esta. Por ejemplo las tiendas que venden artículos deportivos, muebles, libros, flores o juguetes.

Tiendas departamentales.- Ofrecen una amplia variedad de líneas de producto por lo general de ropa y artículos para el hogar. Cada tienda funciona como departamento independiente.

Los supermercados.- Son tiendas de autoservicio grandes, de bajos costos, bajos márgenes de ganancia y grandes volúmenes, que ofrecen una amplia variedad de productos alimentarios, de blancos y artículos para el hogar.

Tiendas de bienes de uso común.- Son tiendas pequeñas que ofrecen una línea limitada de bienes de uso común de gran demanda. Por ejemplo el OXXO. Estas se sitúan cerca de las áreas residenciales y abren durante muchas horas siete días a la semana. Tienden a cobrar precios altos para compensar sus altos costos de operación y bajos volúmenes de ventas.



Supertiendas.- Son casi dos veces mayores que la mayoría de los supermercados y ofrecen grandes surtidos de los artículos alimentarios o de otro tipo que son de consumo rutinario. Ofrecen servicios como lavandería, tintorería, reparación de calzado, cambio de cheques en efectivo, etc.

Tiendas de descuento.- Vende mercancía estándar a precios mas bajos porque acepta tener menores márgenes de ganancia y manejar mayores volúmenes.

Detallistas de rebaja.- Detallistas que compran por menos del precio normal de mayoreo y venden por menos del precio normal al detalle.

Puntos de venta de fabrica.- Operaciones de comercio detallista de rebaja que poseen y manejan los fabricantes, donde suelen ofrecer sus productos excedentes, discontinuados o defectuosos.

Salas de exhibición por catalogo.- Venden una amplia selección de artículos de marcas famosas, de gran demanda, a precios de descuento. Estos incluyen joyas, herramientas eléctricas, cámaras, etc. Ganan dinero reduciendo los costos y los márgenes de ganancia para poder ofrecer precios bajos que atraerán un gran volumen de ventas.

#### Mercadotecnia directa

Es la comercialización por medio de diversos medios de publicidad que interactúan con el consumidor, y que, por lo general, exigen que este de una respuesta directa.

#### Mercadotecnia directa por correo

Es la comercialización directa por medio de envíos postales individuales, que incluyen cartas, anuncios, muestras, folletos y otros vendedores con alas que se envían a los prospectos de ciertos directorios.

#### Mercadotecnia por catalogo

Es la comercialización por medio de catálogos que se envían a las personas de ciertos directorios o que se pueden consultar en las tiendas.

#### Telemercadeo

Es la utilización del teléfono para vender directamente a los clientes.

**Mercadotecnia por televisión**

Es la utilización de la televisión para vender los productos directamente a los consumidores por medio de anuncios de respuesta directa o de canales de ventas domiciliarias.

**Comercio al detalle de puerta en puerta**

Es el vender de casa en casa, de oficina en oficina, o en reuniones en casas particulares.

**Ventas automáticas**

Es la venta por medio de maquinas expendedoras.

## 5.5. PROMOCIÓN

Las compañías deben hacer mucho mas que buenos productos: tienen que informar a los consumidores sobre los beneficios de los mismos y posicionarlos en la mente del comprador.

Para ello, deben utilizar hábilmente las herramientas de promoción masiva de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones publicas como son :

**Publicidad.-** Es cualquier forma pagada de presentación no personal y de promoción de ideas, productos o servicios por un patrocinador identificado.

**Promoción de ventas.-** Son los incentivos de corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio.

**Relaciones Publicas.-** Establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa mediante publicidad favorable, una buena imagen corporativa y el desvío de rumores, relatos y eventos desfavorables.

Se realizaron estudios acerca de los gastos realizados en lo Estados Unidos por publicidad en el año de 1987 y el resultado rebaso los 109 mil millones de dólares.

Entre los que mas gastaron fueron no solo empresas comerciales, sino también museos, profesionistas y organizaciones sociales que se anunciaron entre diferentes públicos meta.<sup>55</sup>

Las organizaciones utilizan la publicidad de diferentes maneras. En las empresas pequeñas la maneja alguna persona del departamento de ventas, en cambio en las grandes cuentan con un departamento especializado cuya tarea es determinar el presupuesto, estar en contacto con agencias y administrar la publicidad por correo directo, las exhibiciones de los distribuidores y otras no realizadas por la agencia.

Para desarrollar un programa de publicidad es importante primero desarrollar un programa publicitario que consiste en determinar los objetivos de la publicidad. Estos objetivos deben basarse en decisiones anteriores sobre el mercado meta, el posicionamiento y la mezcla de mercadotecnia.

**Objetivo Publicitario.-** Es una tarea específica que debe llevarse a cabo con una audiencia meta específica durante un periodo determinado. Estos pueden ser con el fin de informar, convencer o recordar.

La Publicidad Informativa se utiliza mucho para lanzar una nueva categoría de productos o cuando el objetivo es construir la demanda primaria, en cambio la publicidad para convencer cobra mayor importancia cuando incrementa la competencia y el objetivo de la empresa es construir una demanda selectiva. Siendo la publicidad comparativa la publicidad que compara directa o indirectamente una marca con las otras, la publicidad para recordar se caracteriza por buscar el mantener en la mente de los consumidores algún producto.

---

<sup>55</sup> Kotler, Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA. Editorial Prentice Hall. pag.448.

## VI. PROMOCIÓN DE VENTAS

La promoción de ventas consiste en utilizar incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto o servicio, incluyendo una amplia variedad de instrumentos de promoción diseñados para estimular una respuesta mas temprana o mas fuerte por parte del mercado.

Esto implica varias cosas :

Promoción de consumo.- son aquellas muestras, cupones, rebajas, descuentos, primas, concursos, estampillas canjeables, demostraciones, etc. Tienen por objetivo incrementar las ventas a corto plazo o ayudar al establecimiento de una porción del mercado a largo plazo convenciéndolas para que prueben un nuevo producto, alejarlos de los productos de la competencia, convencerlos a que cambien a un producto maduro o conservar y recompensar a los consumidores leales.

Promoción comercial.- Son los descuentos por bonificación, artículos gratuitos, rebajas, publicidad cooperativa, dinero de promoción, concursos de ventas para distribuidores, etc. Su objetivo es atraer minoristas para que adquieran nuevos artículos y mas inventario, convencerlos de que le hagan publicidad al producto, le den mas espacio en los anaqueles y que compren fuera de temporada.

Promoción para la fuerza de ventas.- Son los bonos, concursos, reuniones de ventas, etc. En este caso su objetivo es el dar apoyo a los productos actuales o a los nuevos, o tratar de que los vendedores consigan cuentas nuevas.

## VII. INSTRUMENTOS DE PROMOCIÓN

La muestra.- Es una pequeña cantidad de producto para que los consumidores lo prueben y se convenzan de que es bueno.

Los cupones.- son certificados que se traducen en ahorros al adquirir ciertos productos.

Las devoluciones en efectivo.- Son semejantes a los cupones, solo que la reducción del precio tiene lugar después de la adquisición y no en el establecimiento del detallista. Es la devolución de una parte del precio de compra de un producto al consumidor que envíe una prueba de compra al fabricante.

Los paquetes promocionales.- Es ofrecer ahorros sobre el precio normal del producto.

Los premios.- Son artículos que se ofrecen gratuitamente o a bajo costo como incentivo para comprar un producto. El premio puede venir dentro del paquete o fuera de él.

Las recompensas para los clientes.- son en efectivo, o de otro tipo, por el uso frecuente de los productos o servicios de alguna compañía.

Las promociones en el punto de venta.- Incluyen exhibidores y demostraciones en el punto de compra o de venta.

Los concursos, las rifas y los juegos.- Dan a los consumidores la oportunidad de ganar algo ya sea viajes o artículos, por suerte o mediante un esfuerzo.

## **5.6. SERVICIO**

Servicio :

Es la actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, es esencialmente intangible y no resulta en la propiedad de nada. Su producción podría o no estar vinculada con un producto físico. Como por ejemplo el rentar un cuarto de un hotel, depositar dinero en un banco, viajar en avión, visitar al psiquiatra, etc.

Características del servicio :

Los servicios son INTANGIBLES, es decir, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos.

También la INSEPARABILIDAD DEL SERVICIO es otra característica ya que los bienes físicos se producen, se almacenan, mas tarde se venden y mucho mas tarde se consumen, pero los servicios primero se venden, después se producen y al mismo tiempo se consumen , por eso son inseparables de quien los proporciona, ya sean personas o maquinas.

La VARIABILIDAD DEL SERVICIO consiste en aquellos servicios en que su calidad depende del proveedor y de cuando, donde y como lo hace.

Y LA CALIDAD DE PERECEDERO DEL SERVICIO, que significa que los servicios no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.

Calidad de servicio :

La mejor manera de destacar es que el servicio sea siempre de mejor calidad que el de la competencia. Un servicio de notable calidad proporciona una poderosa ventaja competitiva. La clave es satisfacer o rebasar las expectativas del cliente en cuanto a calidad del servicio. Y estas se basan en experiencias pasadas, recomendaciones y publicidad de la empresa. Los clientes comparan el servicio percibido de determinado lugar con el servicio esperado : si el percibido satisface o rebasa el esperado, lo clientes volverán a llamar al proveedor.

## 6. EXPOSICIONES

El objetivo de este capítulo es explicar de manera clara, la importancia y las características de una exposición.

Las exposiciones hoy en día se consideran como una de las herramientas de publicidad más elementales para la exhibición de los productos y servicios que las empresas ofrecen. Además de considerarse como uno de los medios más idóneos para conocer y demostrar el KNOW HOW o la tecnología de punta que se ha ido desarrollando con el transcurso del tiempo.

### 6.1. DESARROLLO DE UNA EXPOSICIÓN

El tiempo y el lugar son las principales diferencias entre las ventas en exposiciones y las ventas directas.

- En una exposición se compite contra el tiempo.
- Se necesitan 3 segundos para obtener la atención del prospecto, 30 para explorar y calificar y 60 para comunicarse.
- El público permanecerá más tiempo si ve que sus problemas tienen solución. En la mayoría de las exposiciones, si el público está interesado, permanecerá de 5 a 16 segundos en el stand de exhibición.
- El comprador viene a usted, esto quiere decir que el lugar de la interacción es diferente.
- En las ventas directas usted va al comprador, por lo tanto la actitud en el trato al cliente debe ser diferente.

En las exhibiciones las técnicas son únicas ya que:

- El público elige asistir
- Pagan sus gastos
- Van porque quieren ir
- Asisten porque quieren aprender, conocer cosas nuevas, encontrar soluciones a sus problemas.

Ventajas :

- En el transcurso de algunos minutos, usted podrá saludar, conocer, calificar y comunicar
- El flujo de prospectos es mayor que en otras formas de comunicación
- Los ejecutivos van a la exposición ya que es una buena manera de usar su tiempo y obtener una visión general de la industria completa, la competencia y su propia organización.

Es una herramienta integral de ventas:

- Personal de ventas
- Personal técnico
- Demostración del producto
- Materiales colaterales
- Involucra ejecutivos
- Demostración de stands

Consta de 3 etapas :

1. La planeación
2. La realización
3. La evaluación



La planeación se da tiempo antes de iniciar la exposición, aquí se deben especificar los objetivos que se desean alcanzar, las estrategias que se van a utilizar como promoción, los precios en los que se van a basar, etc. Todo lo referente al como lo vamos a hacer.

La realización consiste en desenvolver la exposición de la manera mas idónea, ofreciendo el mejor servicio y buscando estrategias de gancho para obtener tanto buenas ventas como una excelente imagen y presentación.

La evaluación o seguimiento consiste en cumplir con los requisitos y pedidos a los que se compromete el expositor. Así como realizar un análisis comparativo acerca de qué es lo que se quería lograr y que fué lo que se logro, resumiendo y concluyendo, qué mejorar para la próxima exposición.

## 6.2. GUÍA DE SUGERENCIAS PARA EXPOSICIONES

Existe un lugar especial en donde se realizan exposiciones con el fin de que los participantes promocionen y demuestren sus productos, así como también venderlo.

En este lugar se realizan exposiciones para toda clase de empresa e industria.

Existen Cámaras encargadas de la organización de los eventos. Dan apoyo a los participantes y les ayudan con sugerencias. Para esto, crean un programa acerca de los detalles que deben cuidar.

La Cámara de la Industria del Calzado envió un ejemplar. Éste esta compuesto por los siguientes pasos :

1. Guía de montaje
2. Manual del buen expositor
3. Cómo lograr una buena venta
4. Cómo levantar un buen pedido

1. La guía de montaje consiste en explicar a los participantes los horarios en los que podrán desmontar sus productos.

Incluye :

La hora y día en que podrán montar su stand.

Las puertas correspondientes por las que tienen acceso para introducir sus productos siempre y cuando presenten la constancia de pago de los stands que darán en la Cámara junto con los gafetes de montaje y de expositor.

Cuentan solo con un tiempo determinado para realizar esta actividad. En caso de querer ingresar mas muestras, lo deberán hacer por el Vestibulo de Expo Guadalajara.

Incluye también el horario de exposición, así como sugerencias como son el no aceptar devoluciones de mercancías en casos de defecto de fabrica notificado en un termino de 5 días después de la fecha de recepción.

En caso de haber reclamaciones por los faltantes en los envíos, deberá ser notificada a la fabrica en un periodo no mayor de 5 días fecha de recepción.

El comprador se sujetara a lo dispuesto por el articulo 383 del código de Comercio.

Así como también sugieren que los pagos se hagan con cheque nominativo, que en caso de haber incumplimiento o retraso en el pago, causara intereses moratorios a razón del C.P.P. del Banco de México vigente mas 50%.

Y que todo envío o entrega será amparado con documentación que cubre los requisitos fiscales, y por lo tanto los productos serán gravados con el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Desmontaje : Dan aviso del día y hora en que deberán desmontar su stand, así como las puertas por las que tendrán acceso a esto.

Tanto para el montaje como desmontaje, es importante que cuentes con los materiales y herramientas necesarios (escoba, cubetas, trapos para limpieza, etc)

2. El manual del buen expositor contiene todas las recomendaciones necesarias para una mejor participación, que es :

Sugieren que el participante cuente con tarjetas de presentación suficientes, ya sean personales como del personal de apoyo que estará en el stand.

Así como también tener blocks de pedidos suficientes, listas de precios, plumas, lápices y engrapadoras. Si se quiere exportar, es importante tener a la mano una lista de precios en dólares.

No deben olvidar los participantes portar su gafette para que el comprador pueda identificar fácilmente la empresa y quien lo atiende.

Se recomienda llegar puntualmente al stand para el momento en que se de apertura al evento. Utilizar ropa adecuada para la ocasión (formal), con el fin de dar una mejor presencia.

Es indispensable ser amable con las personas que se acerquen al stand, evitando estar sentado con expresiones que reflejen cansancio o aburrimiento. Tratar de no comer, fumar ni consumir bebidas alcohólicas dentro del stand.

Es importante no descuidar el stand a la hora de la comida, pues existen compradores que no se retiran a esa hora.

Hay que evitar las visitas sociales y familiares ya que esto afecta a la imagen profesional de la empresa.

Se debe contar con la mayor información posible acerca del producto (folletos, muestras de colores, políticas y condiciones de venta, etc.)

Se debe tener a la mano los formatos de solicitud de crédito para nuevos clientes y traer informes sobre cada uno de los clientes para cualquier aclaración o duda, ya sea de ellos o de la empresa.

Al negociar con el cliente, es importante tener la información clara, condiciones y características de la operación que se va a realizar. No prometer más de los que realmente se pueda cumplir.

Al terminar la exposición, no dejar pasar tiempo, trate de realizar inmediatamente un reporte o evaluación de la participación. Es recomendable clasificar los pedidos y sobre todo, es importante enviar cartas de agradecimiento a las personas que fueron atendidas.

Si se contrata personal para atender al cliente, es indispensable brindarle información previa de la empresa y de las características de los productos en exhibición.

3. Como lograr una buena venta, habla de las diversas estrategias o ideas que puedes poner en práctica en el momento de vender :

Por ejemplo, establecer límites de negociación en plazos y descuentos. Es importante pedir un 30 o 50% de anticipo a los clientes que levanten pedidos por primera vez y embarcar la mercancía después de recibir la totalidad del pago.

Abrir algún expediente de crédito a cada nuevo cliente e investigarlo en el banco de referencias de la Cámara, proveedores, competidores y bancos o bien recurrir a un despacho profesional de investigación de crédito que proporcione este servicio.

Ofrecer información honesta, objetiva y confiable cuando la empresa sea consultada por otro fabricante en busca de referencias comerciales.

Elabora o adopta un formato de solicitudes de crédito y si tienes clientes morosos llena el formato anexo y envíalo por fax a la Cámara para que se pueda ampliar el banco de datos.

Conscientizar a los agentes y representantes de venta de la empresa acerca de que es necesario mejorar el servicio al cliente y para ello es importante que se responsabilicen del ciclo completo (levantar pedido, analizar al cliente, surtir producto y cobrar).

Incluir en los formatos de pedidos la leyenda de pagare, así como la leyenda de precios sujetos a cambio sin previo aviso.

Procurar mejorar los sistemas internos de crédito y cobranza, para supervisar mejor el comportamiento comercial de los clientes.

Mejorar al máximo el producto, su calidad, el servicio que preste y el precio a fin de lograr el mayor poder de negociación frente al cliente.

No acepte levantar pedidos en formatos de orden de compra o de solicitudes preelaboradas por el cliente en su papelería. Levanta pedidos en la papelería de la propia empresa y en caso extremo, que sea en papel membretado.

4. Como levantar un buen pedido consiste en recomendar al participante que utilice el acto de compra-venta pactado estrictamente bajo las condiciones que se especifiquen en el pedido, así como los precios estarán sujetos a cambios sin previo aviso y que todas las mercancías viajaran por cuenta y riesgo del comprador.

### 6.3. MÁS DE EXPOSICIONES : ¿QUÉ ES TSEA ?

Se investigó vía INTERNET acerca de las exposiciones que se realizan en otras partes del mundo, y nos arrojó esta información :

#### *TRADE SHOW EXHIBITOR ASSOCIATION<sup>56</sup>*

Es una asociación que nació hace 30 años, con el fin de proporcionar herramientas y conocimientos para promover y manejar profesionalmente la forma de utilizar las exposiciones, buscando con esto vender los productos y servicios. Conoce todo acerca de las diferentes ramas de la industria y se ha especializado en cada una.

Ellos proporcionan información acerca de programas y servicios que brindan como son las noticias y actualizaciones del área, oportunidades y empleos, publicaciones y recursos, educación y departamentos, catálogos y seminarios de noticias acerca de los que ha sucedido en TSEA.

TSEA Es la organización de la industria de las exposiciones dedicada exclusivamente a las necesidades de los expositores y sus proveedores en E.U.A. Igualmente que sus intereses en el extranjero.

Herramientas para mercadeo exitoso en las exposiciones.-

TSEA Desarrollo un catalogo de publicaciones para ofrecer a los profesionales de exposiciones productos relevantes y servicios a precios razonables. Ofrece una variedad de publicaciones, presentaciones en audio y visuales enlistadas en este catalogo que pueden servir para las variadas áreas de responsabilidad.

---

<sup>56</sup> Información obtenida de INTERNET

Provee una variedad de materiales educativos muchos de los cuales se puede conseguir mediante INTERNET.

La membresía de TSEA significa que usted ha hecho un compromiso al profesionalismo y excelencia en las exposiciones.

Categorías de Membresías :

\*Activa. Para compañías que usan las exposiciones como medio de mercadeo en la vía de sus productos y servicios.

\*Asociado Activo. Para los empleados de empresas asociadas activamente.

\*Aliada. Para compañías que proveen productos o servicios (transportación, diseño y construcción de stands a firmas expositoras, etc. )

\*Asociación Aliado. Para empleados de las empresas anteriores.

\*Instituciones Académicas. Para universidades y colegios, así como para estudiantes.

Beneficios y Publicaciones.-

Ofrecen información acerca de lo siguiente :

1. Prospectos de exposiciones
2. Calendariación de exposiciones
3. Verificación de asistentes
4. Comietes expositores
5. Distribución de espacios
6. Proveedores oficiales
7. Programación de pagos
8. Porcentajes
9. Cancelación de espacios
10. Contratos exclusivos
11. Seguridad

12. Distribución de los costos
13. Costos de consolidación carga y descarga
14. Reubicación de stands
15. Riesgos
16. Listados de registro

Cuenta con cursos especiales que contienen programas educativos para aquellos que planean e implementan exposiciones. El centro de convenciones se encuentra en Pennsylvania en la ciudad de Filadelfia, TSEA, aporta sus experiencias y éxitos que han tenido durante su participación desde hace 30 años.

#### Unidades de Educación Continuada (CEU'S)

CEU'S Son un medio reconocido a nivel nacional (EUA) de avanzar el desarrollo profesional y educativo. Demuestra una continua expansión de sus habilidades en el mercadeo mediante las exposiciones, muestra su compromiso hacia la organización y puede servir como un medio de promoción corporativa y reconocimiento de sus semejantes. Los CEU'S son requeridos para CME (certified manager of exhibits) Certificado para gerente de exposiciones.

El CME es la única certificación patrocinada por una asociación obtenible en mercadeo mediante exposiciones. Es también el mas alto reconocimiento del éxito profesional dentro de la industria de las exposiciones.

Los que reciban el CME deben demostrar su compromiso y el conocimiento de su profesión a través de educación académica y continua, contribuir al campo y experiencia en la industria.



Si tienes membresía puedes adquirir programas como una Guía de Planeación, hoja de trabajo para planear un evento, logística para conducir una junta antes del evento, excelente información de mercadotecnia de como prepararse para el evento, ideas para el diseño de la exposición en un libro a color, un libro especial para montaje en México, domina el arte de las ventas, fuerza de las ventas en las exposiciones, paso a paso como hacer cada exposición un éxito de mercadotecnia, videos de como preparar una exposición, etc.

Vienen también 10 maneras de justificar tu participación en el evento, 20 tips acerca de lo que debes conocer acerca de las exposiciones, los 7 errores mas comunes que se presentan, etc.

## 7. JUSTIFICACIÓN Y DISEÑO DEL CURSO

En Guadalajara, existe un lugar creado especialmente para realizar exposiciones. Cuenta con las instalaciones mas idóneas para el desarrollo de las mismas.

Ahí, se realizan año con año eventos para todas las ramas de la industria, como son :

METAL MECANICA, para los fabricantes de maquinaria y herramientas de trabajo, AMBIENTEC, que consiste en presentar todas las empresas encargadas del cuidado y protección al ambiente, EXPO RESTAURANT, que participan una gran número de restaurantes de comida diversa, EXPOCALZADO, entre otras.

EXPOCALZADO se realiza 2 veces al año, ya que en esta industria existen 2 temporadas que son Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Aquí, los empresarios montan sus stands con el fin de presentar sus nuevos modelos y conocer los de la competencia, así como también cerrar ventas y conocer nuevos proveedores.

A estos participantes se les realizó una encuesta conformada por 25 preguntas para conocer las necesidades que se presentan en la realización del evento y para saber si realizan una planeación, cómo planean y los resultados que obtienen.

También se les pregunto si recibían una preparación especial para conocer más acerca de las exposiciones.

Las respuestas a estas interrogantes fueron negativas, mostraron poco interés en recibir un curso que los preparara, ya que consideraban que los conocimientos para realizar una exposición los habían adquirido intuitivamente, por experiencias anteriores en otras participaciones tanto aquí como en el extranjero.

Hubo otros que comentaron que les gustaría tomar el curso pero que primero les mostrara como estaba estructurado y que ya que lo conocieran, decidirían.

Lo que la mayoría reflejó fue escaso interés, actitud apática, un poco de descontento al creer que ellos tenían los conocimientos necesarios y que no necesitaban que alguien con tan poca experiencia les enseñara algo que han vivido durante varios años.

Con esto se puede concluir que existe una necesidad de capacitación en las empresas y mayor apertura para comprender que la capacitación no puede dar, en un lapso de horas, los conocimientos que se lleva años adquirir por medio de la experiencia.

## **7.1. CARACTERÍSTICAS DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Debido a la necesidad que existe en el área de exposiciones y a la falta de información acerca de las mismas, se propone el siguiente diseño de un curso de capacitación enfocado hacia la orientación y enseñanza de los puntos más importantes a considerar para su desarrollo, que comienza desde la planeación, e incluye la realización y el seguimiento de una exposición.

## 2. OBJETIVO

El participante conocerá los elementos necesario para el desarrollo de una exposición, buscando con ésto maximizar el beneficio que puede obtener de ésta herramienta de mercadeo y promoción.

## 3. DURACIÓN

Este curso consta de 12 sesiones, con una duración de 5 horas cada una, acumulando un total de 60 horas.

## 4. A QUIÉN VA DIRIGIDO

Este curso va dirigido a todas las personas interesadas y encargadas de la planeación, el montaje y la atención de una exposición. Y a todos aquellos que requieran de elementos para enriquecer su desempeño en el evento. Se sugiere que el cupo del curso sea de máximo 30 personas.

## 5. EXPOSITORES

Los exponentes deberán con un mínimo de años de experiencia en el área de exposiciones y con la preparación adecuada al tema que van a impartir.

## 6. INSTALACIONES

Este curso se impartirá en un lugar especial, contando con el número adecuado de asientos, mesas, ventilación adecuada, limpieza y espacio suficiente.

## 7. MATERIALES

Se requerirá de pizarrones, retroproyector, rotafolio, magna bite, hojas, lápices suficientes y demás material que se necesite para la realización del curso.

## 8. COSTO ESTIMADO

Para poder saber el costo estimado es muy importante considerar los siguientes puntos:

- Renta del local
- Gastos de material
- Pago a exponentes

Después de sumar todos los gastos que se requieran, se obtendrá el precio estimado del curso.

## 7.2. DISEÑO DEL CURSO

### TEMAS

#### 1. PLANEACIÓN

1. Informe de objetivos
2. Análisis de la exhibición (lugar)
3. Lista de productos y servicios que se demostrarán
4. Demostraciones
5. Literatura que se usará: Reglamentos  
Sugerencias
6. Tarjetas de prospectos
7. Horarios

#### 8. Promoción pre-exhibición:

- Carta personal
- Invitación
- Teléfono
- Correo directo

#### 9. Costo estimado:

- Renta de espacio
- Diseño, construcción y restauración de cabina
- Envío y almacenamiento
- Instalaciones y desmantelamiento
  - Electricidad
  - Limpieza
  - Seguridad
  - Seguro
  - Flores
  - Fotografías
  - Alfombrado
- Gastos de personal
  - Registro Hotel o Alojamiento
  - Alimentos y bebidas
  - Transporte
- Publicidad y Promoción
  - Invitaciones Pre-exhibición
  - Publicidad
  - Prensa
  - Prensa de convenciones o directorio
  - Promoción de la exhibición y artículos promocionales
  - Seguimiento posterior a la exhibición
    - Literatura

#### 11. Personal.

### Requisitos:

- Buena actitud
- Personalidad complaciente
- Conocimiento del producto
- Experimentados en ventas en exhibiciones o ventas en general

## 2. REALIZACIÓN

1. Establecimiento del gancho
2. Comportamiento del cliente
3. Comunicación
  - Visual
  - Verbal
  - Habilidad para escuchar
  - El arte de saber preguntar
4. Desarrollo de habilidades de venta
5. Controles y registros

## 3. EVALUACIÓN

1. Cómo realizar una evaluación
2. Cliente satisfecho, cliente fiel
3. Seguimiento posterior a la exposición

	TEMAS:	OBJETIVO	MATERIAL	ACT. DIDACTICAS	ACT. EXTRACLASE	EXPOSITOR	EVALUACIÓN
SESION 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informe de objetivos</li> <li>2. Análisis de la exposición</li> <li>3. Lista de productos</li> </ol>	<p>El participante identificará y aplicará los elementos necesarios para la realización de un plan detallado de montaje y realización de una exposición, considerando como punto de partida la formulación del objetivo a alcanzar, así como los recursos materiales con los que cuenta.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retroproyector</li> <li>2. Pizarrón</li> <li>3. Rotafolio</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exposición</li> <li>2. Dinámica de caso</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un listado de argumentos de venta</li> <li>2. Realizar una descripción de las ventajas del producto</li> </ol>	<p>Lic. Administración de Empresas</p>	<p>Cuestionario</p>
SESION 11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demostración</li> <li>2. Reglamiento y sugerencias a expositores</li> <li>3. Tarjetas de prospectos</li> </ol>	<p>El participante identificará los factores que debe considerar en el momento de participar en una exposición y preparará una lista de prospectos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retroproyector</li> <li>2. Pizarrón</li> <li>3. Video del producto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un formato de prospectos</li> <li>2. Dinámica de grupo para elaborar un manual normativo de participación piloto</li> </ol>	<p>Planear la demostración de un producto</p>	<p>Lic. Administración de Empresas</p>	<p>Exposición del participante</p>



SESION III	<p>1. Promoción pre-exposición</p> <p>2. Preparación del stand y del personal</p>	El participante conocerá la manera de enterar a sus posibles clientes acerca de la exposición en la que participará y se le orientará en la preparación y atención del stand	<p>1. Vídeo de stands</p> <p>2. Retroproyector</p> <p>3. Muestrario de invitaciones</p>	<p>1. Elaboración de un plan completo de promoción pre-exposición</p> <p>2. Elaborar un croquis de lay-out de un stand</p>	Elaborar un presupuesto real para el montaje del stand y elaborar una invitación en base a la lista de prospectos	Arquitecto	En base a las actividades realizadas
SESION IV	1. Presupuesto	El participante conocerá los elementos necesarios para la elaboración de un presupuesto de exposición	<p>1. Magna bite (excell)</p>	Elaborar un presupuesto piloto	Elaborar un presupuesto real	Lic. Economía o C.P.	Estudio de caso y presentación en grupo
SESION V	1. Establecimiento del Gancho	El participante conocerá los elementos que podrá utilizar como características para interesar al cliente en su producto	<p>1. Retroproyector</p> <p>2. Vídeo</p>	<p>1. Dramatización</p> <p>2. Dinámica de caso</p>	Trabajo de campo	Lic. Mercadotecnia	En base a su participación en la sesión

	TEMAS:	OBJETIVO	MATERIAL	ACT DIDÁCTICAS	ACT EXTRACLASE	EXPOSITOR	EVALUACIÓN
SESION VI	1. Comportamiento del cliente	El participante conocerá e identificará las diversas motivaciones y necesidades del cliente	1. Video 2. Retroproyector 3. Pizarrón	1. Dramatización 2. Dinámica de grupo	Estudiar las necesidades de los clientes actuales	Lic. Mercadotecnia o Pedagogía	Cuestionario
SESION VII	1. Comunicación	El participante conocerá los factores necesarios para intercambiar eficazmente ideas en sus prospectos	1. Retroproyector 2. Video 3. Pizarrón	1. Análisis del video en grupo 2. Propuesta de mejora	NO	Lic. MKT o Comunicación	En base al análisis

<p>SESION VIII</p>	<p>1. El arte de saber preguntar 2. Desarrollo de Habilidades de venta</p>	<p>El participante conocerá las técnicas adecuadas para identificar las necesidades del cliente y canalizarlas en el proceso de venta</p>	<p>1. Magna bite (Power Point) 2. Video</p>	<p>1. Dramatización 2. Estudio de caso 3. Análisis de un video</p>	<p>Leer un libro de ventas</p>	<p>Lic. en MKT</p>	<p>En base a las actividades realizadas</p>
<p>SESION IX</p>	<p>1. Promoción</p>	<p>El participante conocerá los diversos elementos y estrategias idóneas a utilizar en su exposición</p>	<p>1. Filminas 2. Video 3. Retroproyector</p>	<p>1. Elaboración de un programa de promoción 2. Dinámica de grupo</p>	<p>Investigar lista de técnicas y estrategias para promover los productos</p>	<p>Lic. en MKT</p>	<p>En base al programa</p>

SESION X	1. Controles y registros	El participante conocerá los elementos necesarios para llevar un control general de las ventas y clientes atendidos, después elaborará uno propio	1. Magna bite	1. Estudio de caso 2. Propuesta de un control piloto	Elaboración de un control real	Economista	En base al control propuesto
SESION XI	1. Cómo realizar una evaluación	El participante conocerá los diferentes elementos que deberá tomar en cuenta para evaluar su desempeño	1. Retroproyector 2. Magna bite	1. Exposición por grupo de un plan de evaluación	NO	Lic. Administración de Empresas	En base al plan
SESION XII	1. Cliente satisfecho, cliente fiel 2. Seguimiento posterior a la exposición	El participante conocerá la importancia de la calidad en el servicio y elaborará un plan de seguimiento para utilizarlo después de la exposición	1. Retroproyector 2. Pizarrón 3. Filminas 4. Rotafolio	1. Elaborar una estrategia de seguimiento 2. Estudio de caso (cliente insatisfecho) y soluciones en equipo	Análisis de un caso	Lic. MKT	En base a la estrategia

## CONCLUSIONES

La investigación realizada para desarrollar esta tesis, nos lleva a concluir que las exposiciones en todos sus enfoques; como medio de comercialización, presentación y promoción de productos y servicios, es aún muy nueva en nuestro país, aunque en otros países es una herramienta muy utilizada y evolucionada, siendo considerada como una de las formas más efectivas de promoción y venta.

La ventaja que los otros países llevan en base a esto es entre 25 y 30 años de estudio y preparación, así como de desarrollo.

La globalización hace necesario que esta diferencia en la percepción de ésta forma de comercialización sea similar en todos los países, por lo cual, en México se debe avanzar en forma intensiva para alcanzar los estándares internacionales, creándose por lo mismo un amplio campo de desarrollo para muchos técnicos y profesionistas cuya preparación sea afín a esta industria de las exposiciones en sus múltiples facetas que la componen, como es el caso de los mercadólogos, relacionistas industriales, publicistas, comunicólogos, pedagogos, diseñadores, etc.

A nivel internacional y vía INTERNET se puede obtener información acerca de las exposiciones, siendo sin embargo, muy escasa la que existe en México.

Existen asociaciones que utilizan estas herramientas y que además cuentan con una amplia gama de listados con los nombres de los diferentes organizadores de exposiciones, de las organizaciones que se encargan de operar los centros de exposición, proveedores, etc., y dentro de éstas, se obtienen múltiples beneficios como capacitación, noticias, cursos y convenciones que permiten a cada sector mantenerse actualizados en su área.

México deberá también organizarse e integrarse en todos los campos para no estar en desventaja, ya que si no se hace, la tecnología y el avance lo dejará atrás. Esto genera amplias fuentes de trabajo en variados campos y beneficiará a muchos otros ramos de la economía como es el caso de los transportes, hoteles, restaurantes, que son impactados en forma directa, además de los comercios y prestadores de servicios en general.

Debido a la situación actual por la que atraviesa el país, la gente está renuente a tomar cursos de capacitación:

1. Porque los cursos son una novedad, desconocen las ventajas y beneficios que pueden ofrecer. Lo ven más como un gasto que como una inversión.

2. Los que tienen participaciones previas en una exposición, también son reacios pues piensan que la experiencia obtenida es suficiente preparación para desenvolverse en este medio.

Pero no contemplan que la capacitación requiere de personal que puedan contratar en forma eventual y que la forma en que han desarrollado sus exposiciones pudiera estar sujeta a gran mejora.

También se puede hacer incapié en que la capacitación debe de brindar además de conocimientos, un cambio de actitud.

Y esto se debe lograr buscando programas que profundicen en la persona y que consideren como factores esenciales la familia, cultura, educación, problemas políticos, económicos, etc., que pueden influir en el comportamiento del individuo.

Es importante también considerar que la motivación es un elemento básico a considerar para el mejoramiento y desarrollo laboral. Y que dirigido de manera positiva se pueden obtener resultados óptimos en el desempeño individual.

Un buen curso de capacitación desarrolla a la persona, le dá seguridad y la oportunidad de crecer tanto individual como profesionalmente.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Cofer, C.N. PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN

Editorial TRILLAS

2. Davis, Keith. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Editorial Mc Graw Hill

3. Estudio de mercado del calzado para dama. Realizado por el Centro de Estudios de Opinión de la Universidad de Guadalajara y por la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco.

4. HACHETTE CASTELL

Diccionario Enciclopédico

Tomo 4.

5. Información sobre las exposiciones adquirida del INTERNET

6. Kras, Eva. LA ADMINISTRACIÓN MEXICANA EN TRANSICIÓN

Grupo Editorial Iberoamérica

7. Kotler, Philip. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA

Editorial Prentice Hall



8. LEY FEDERAL DEL TRABAJO

9. Llano C., Carlos. EL TRABAJO

Ateneo Sacerdotal de Guadalajara

10. Llano C., Carlos. ANÁLISIS DE LA ACCIÓN DIRECTIVA

Editorial LIMUSA, 3<sup>ra</sup> Edición

11. Llano C., Carlos. LAS FORMAS ACTUALES DE LA LIBERTAD

Editorial TRILLAS

12. Mc Gehee. CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Noriega Editores

13. Pérez López, Juan Antonio. FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Ediciones RIALP

14. Puga, Cristina. HACIA LA SOCIOLOGÍA

Editorial Alambra Mexicana

15. Reyes Ponce, Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Primera Parte. Editorial LIMUSA

16. Reza Trosino, Jesús Carlos. COMO DIAGNOSTICAS LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Editorial PANORAMA

17. Rodríguez E., Mauro. ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Editorial Mc Graw Hill

18. Siliceo, Alfonso. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Editorial LIMUSA

19. Torres Miranda, Victor M. CAPACITACIÓN CLAVE PARA EL PROCESO DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y MEJORA CONTINUA

Editorial capacitación, calidad

**ANEXOS**

## FORMATO DE ENCUESTA REALIZADA EN EL EVENTO EXPOCALZADO

1. ¿Es la primera vez que participa en una exposición?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
2. Si ha participado ¿ Con qué frecuencia lo ha hecho?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Por qué medio de comunicación se enteró de las exposiciones?  
Radio \_\_\_\_ TV \_\_\_\_ Periódico \_\_\_\_ Cámara \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es el motivo de su participación?  
Promoción \_\_\_\_ Ventas \_\_\_\_ Posicionamiento \_\_\_\_  
Prospección \_\_\_\_ Nuevo Producto \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_
5. ¿Qué estrategia de ventas utiliza?  
Descuentos \_\_\_\_ Promociones \_\_\_\_ Regalo de muestras \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
6. ¿A qué tipo de cliente se enfoca su producto?  
Mayoreo \_\_\_\_ Menudeo \_\_\_\_ Niños \_\_\_\_  
Jóvenes \_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_ Hombres \_\_\_\_  
Otras empresas \_\_\_\_\_
7. ¿Con base en qué mide los objetivos que desea alcanzar?  
No. Ventas \_\_\_\_ Visitantes al stand \_\_\_\_ Al No. de prospectos \_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_
8. ¿Cree que su estrategia de venta en las exposiciones es la indicada para aumentar la captación de clientes ?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_
9. ¿Qué personal de la empresa participa en la planeación?  
\_\_\_\_\_
10. ¿Qué personal de la empresa participa en la implementación?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Este personal ha recibido capacitación específica para la planeación e implementación de stands para exposiciones?  
Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

12. Si ha recibido ¿Quién ha impartido o dónde han recibido esta capacitación?

\_\_\_\_\_

13. ¿Qué tipo de capacitación recibe en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes?

\_\_\_\_\_

14. Si no está. ¿Por qué no está capacitado?

\_\_\_\_\_

15. ¿Le gustaría capacitar a sus empleados encargados de la planeación e implementación?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

16. En caso de ser afirmativo, preferiría una capacitación:

Interna \_\_\_\_\_ Externa \_\_\_\_\_

17. ¿Qué personal participa en la atención del evento?

Dueño \_\_\_\_ Gerente \_\_\_\_ Vendedores \_\_\_\_ Empleado \_\_\_\_ Edecán \_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

18. ¿Cuántas personas participan atendiendo el stand?

\_\_\_\_\_

19. ¿Está capacitado el personal para atender el stand?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

20. Si está capacitado ¿Qué tipo de capacitación recibe en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes?

\_\_\_\_\_

21. Si no está capacitado ¿Por qué no?

\_\_\_\_\_

22. Qué temas considera necesario que se den en el curso de capacitación?

Trato personal a clientes

Aspectos técnicos de montaje de stands

Mercadotecnia y publicidad

Servicio al cliente

Otros \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

EMPRESA \_\_\_\_\_ Tel. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

*Servitesis*

OTRA OPCION PARA SU TESIS

**615-18-61**

AV. MEXICO 2210  
(CASI ESQUINA CON AMERICAS)