



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**GESTION DEL CAPITAL HUMANO PARA LA PERMANENCIA DEL  
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE TELEMARKETING**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración en Alta Dirección

Presenta

José de Jesús Fernández Herrera

Santiago de Querétaro, octubre, 2018



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Maestría en Administración Área Terminal Alta Dirección

GESTION DEL CAPITAL HUMANO PARA LA PERMANENCIA DEL PERSONAL EN UNA  
 EMPRESA DE TELEMARKETING

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
 Maestro en Administración Área Terminal Alta Dirección

Presenta:

José de Jesús Fernández Herrera

Dirigido por:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
 Presidente

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
 Secretario

Dra. Elia Socorro Diaz Nieto  
 Vocal

M. en I. Martín Vivanco Vargas  
 Suplente

M. en A. María Elena Díaz Calzada  
 Suplente

M. en I. Martín Vivanco Vargas  
 Director de la Facultad de Contaduría y  
 Administración

Firma  
 Firma  
 Firma  
 Firma  
 Firma

Firma  
 Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
 Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
 Santiago de Querétaro  
 Febrero, 2019  
 México

## Resumen

La presente tesis propone acciones, técnicas y procedimientos con el objetivo de disminuir los altos porcentajes de rotación de los vendedores en la industria del telemarketing, con base en diversos autores de épocas distintas y de distintas naciones. Fundamentado desde una perspectiva global que considera el capital humano, el desarrollo organizacional, la gestión del conocimiento y estudios del propio telemarketing, se logran establecer propuestas que buscan responder a la pregunta ¿Qué acciones, procedimientos y metodologías, permitirían disminuir el porcentaje de rotación del personal en la empresa del telemarketing? Haciendo uso de la metodología de entrevista y pruebas psicológicas aplicados en la actualidad a la industria del telemarketing, se obtienen resultados de empleados en la rama para llegar a conclusiones que van desde el proceso de captación y selección del personal, pasando por el proceso de inducción, definición de puesto, contratación y hasta la medición apropiada de resultados, seguimiento y reconocimiento.

**(Palabras clave:** procedimientos, acciones, metodologías, rotación)

## Summary

This thesis suggests actions, techniques and methods to get increase the staff turnover telemarketing seller's percentage, it based on a lot authors from different periods and various nations. It based on global perspective that consider human capital, the organizational development, the management knowledge and their own telemarketing studies, to make suggestions to answer the next question: Which actions, techniques and methods, will get increase the staff turnover telemarketing seller's percentage? Using current interviews and psychology tests of the telemarketing industry, it's possible reach the results to make conclusions about training process and recruitment, induction course, job description, hiring and methodologies to evaluate results, tracking and awarding.

**(Key words:** techniques, actions, methods, staff turnover)

### **Dedicatorias**

A mis tres hijos fuente de mi dedicación y esfuerzo diario, Marlene por darle inspiración y rumbo a mi vida, José por tu perseverancia y talento que me ayuda a querer superarme y Jonathan por recordarme que la vida es simple: amor y felicidad, a mi madre que inculcó y lo sigue realizando, los valores y principios más humanos que puedan existir, a todos aquellos amigos, jefes, compañeros y sobre todo familia que han estado a mi lado, y a la vida, no por todo lo maravilloso que me ha regalado, sino por todo aquello que no me dio y hasta lo que me arrebató, hoy comprendo que sin ello no hubiera tenido el coraje y el entusiasmo por salir adelante.

Dirección General de Bibliotecas UAO

### **Agradecimientos**

Esta tesis es una pausa que me permite agradecer a dos grandes pilares en mi vida profesional que desde hace más de 16 años han marcado la pauta y ritmo de tan provechoso andar, la Universidad Autónoma de Querétaro, con todos los profesores que han compartido su sabiduría y talento y a Impulse Telecom que siempre me ha brindado la confianza, apoyo y desarrollo, su director Víctor Terrones con quien en diferentes niveles hemos compartido esta grata experiencia, ambas instituciones han sido mi segundo hogar y he tenido la bendición de estar en ellas por casi la mitad de mi vida y con la disposición de continuar haciéndolo por mucho tiempo más. ¡Gracias!

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## Índice

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| <b>RESUMEN</b>                               | <b>i</b>      |
| <b>SUMMARY</b>                               | <b>ii</b>     |
| <b>DEDICATORIAS</b>                          | <b>iii</b>    |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b>                       | <b>iv</b>     |
| <b>ÍNDICE</b>                                | <b>v</b>      |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b>                      | <b>viii</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>                     | <b>ix</b>     |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>                       | <b>1</b>      |
| <b>2. ASPECTOS TEÓRICOS</b>                  | <b>2</b>      |
| <b>2.1. Capital Humano</b>                   | <b>3</b>      |
| 2.1.1. El Rol de Recursos Humanos            | <b>3</b>      |
| 2.1.2. Herramientas de Recursos Humanos      | <b>10</b>     |
| 2.1.3. Salario Emocional y Frustración       | <b>13</b>     |
| 2.1.4. Gestión de Personas                   | <b>22</b>     |
| 2.1.5. Rotación de Personal                  | <b>26</b>     |
| 2.1.6. Procesos del Área de Recursos Humanos | <b>30</b>     |
| 2.1.7. Sistemas de Evaluación y Retribución  | <b>41</b>     |
| 2.1.8. Equipos de Trabajo                    | <b>45</b>     |
| <b>2.2. Desarrollo Organizacional</b>        | <b>47</b>     |
| 2.2.1. Motivación                            | <b>47</b>     |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.2. Entrenamiento                       | 49        |
| 2.2.3. Cultura Organizacional              | 52        |
| 2.2.4. El trabajador social                | 54        |
| 2.2.5. Resiliencia al cambio               | 55        |
| <b>2.3. Gestión del Conocimiento</b>       | <b>60</b> |
| 2.3.1. Capital Intelectual                 | 60        |
| 2.3.3. Transferencia del conocimiento      | 66        |
| <b>2.4. Telemarketing</b>                  | <b>68</b> |
| 2.4.1. Definición y su evolución           | 68        |
| 2.4.2. Estudios recientes                  | 70        |
| 2.4.3. Rotación en el Telemarketing        | 74        |
| <b>3. ASPECTOS METODOLOGICOS</b>           | <b>77</b> |
| <b>3.1. Problema de Investigación</b>      | <b>77</b> |
| <b>3.2. Objeto de Estudio</b>              | <b>77</b> |
| <b>3.3. Dimensiones de Análisis</b>        | <b>78</b> |
| <b>3.4. Preguntas de Investigación</b>     | <b>78</b> |
| 3.4.1. Preguntas secundarias               | 78        |
| <b>3.5. Objetivo de investigación</b>      | <b>78</b> |
| 3.5.1. Objetivos específicos               | 78        |
| <b>3.6. Propositiones de Investigación</b> | <b>78</b> |
| <b>3.7. Variables de investigación</b>     | <b>79</b> |
| <b>3.8. Indicadores de investigación</b>   | <b>79</b> |
| <b>4. CASO DE ESTUDIO</b>                  | <b>80</b> |



|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>5. RESULTADOS</b>                  | <b>834</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b>                   | <b>123</b> |
| <b>PROPUESTA</b>                      | <b>126</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>                    | <b>135</b> |
| <b>APÉNDICE A: ABREVIATURAS</b>       | <b>139</b> |
| <b>APÉNDICE B: GUIA DE ENTREVISTA</b> | <b>140</b> |

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE TABLAS

| Tabla |                              | Página |
|-------|------------------------------|--------|
| 1     | SIGNIFICADO DE ABREVIACIONES | 111    |

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## ÍNDICE DE FIGURAS

| Figura |   | Página |
|--------|---|--------|
| 1      | Subsistemas   | 11     |
| 2      | ¿Qué significa para ti trabajar en el telemarketing?          | 86     |
| 2.1    | ¿Recomiendas esta empresa para trabajar?                      | 88     |
| 2.2    | ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?                    | 89     |
| 2.3    | ¿Qué es lo que menos te gusta de la empresa?                  | 90     |
| 2.4    | ¿Qué diferencias entre lo que creías que sería y la realidad? | 91     |
| 2.5    | ¿Crees que hay diferencias en el trabajo por el tema de edad? | 92     |
| 2.6    | ¿Cómo debe darse la transferencia de conocimiento?            | 93     |
| 2.7    | ¿Consideras que son adecuadas y alcanzables las metas?        | 94     |
| 2.8    | ¿Qué sugieres para disminuir la rotación de los empleados?    | 95     |
| 2.9    | Del reclutamiento, ¿Qué información debería ser más clara?    | 96     |
| 2.10   | ¿Qué temas modificarías del entrenamiento?                    | 97     |
| 2.11   | ¿Cómo evalúas los ejercicios teórico-prácticos?               | 98     |
| 2.12   | ¿Qué te motivaba a lograr concluir tu entrenamiento?          | 99     |
| 2.13   | ¿Qué pudo ser mejor al momento de integrarte a tu equipo?     | 100    |
| 2.14   | ¿Cuáles son diferencias entre entrenamiento y operaciones?    | 101    |
| 2.15   | ¿Cómo pudo ser mejor o sencillo tu proceso de marcación?      | 102    |
| 2.16   | ¿Qué te facilitaría lograr un mayor número de ventas?         | 103    |
| 2.17   | ¿De quiénes lograste aprender de mejor manera el proceso?     | 104    |
| 2.18   | ¿Qué situación dentro de tu trabajo te causa frustración?     | 104    |
| 2.19   | ¿Cuáles son los problemas con el perfil de los empleados?     | 105    |

|      |   |     |
|------|---|-----|
| 2.20 | ¿Qué mejoras sugerirías en los procesos?                    | 106 |
| 2.21 | ¿Consideras los parámetros indicadores y metas adecuados?   | 107 |
| 2.22 | ¿Consideras adecuados los estímulos por cumplimiento?       | 107 |
| 2.23 | ¿Qué aspectos crees que generan estrés en los empleados?    | 108 |
| 2.24 | ¿Qué mejorarías para tener equipos de alto desempeño?       | 109 |
| 3    | El resultado y conclusiones en general                      | 112 |
| 3.1  | El resultado y conclusiones en venta de seguros             | 115 |
| 3.2  | El resultado y conclusiones en venta de tarjetas de crédito | 118 |
| 3.3  | Aspectos son concluyentes de dicha evaluación               | 120 |
| 3.4  | Gráficamente agrupados por los 3 grupos Alta                | 121 |
| 3.5  | Gráficamente agrupados por los 3 grupos Media               | 121 |
| 3.6  | Gráficamente agrupados por los 3 grupos Baja                | 122 |

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis transversal tiene por objetivo presentar propuestas de acción que permitan la disminución del porcentaje de rotación del personal dedicado a las ventas en la industria del telemarketing, ya que en la industria de servicios y en específico en el de ventas por teléfono, el factor humano es la clave del éxito, razón por la cuál es prioridad del nivel gerencial contar herramientas que le permitan elaborar planes de trabajo enfocados en la permanencia del personal operativo, este tipo de organizaciones al ser relativamente nuevas en la zona geográfica tiene que desembolsar fuertes sumas monetarias en la capacitación y adiestramiento de los nuevos empleados, esperando que dichas sumas se vean reflejadas en una inversión y no sean un gasto sin retorno. Al contar con los accesos a la información del nicho, así como autorización para llevar a cabo estudios y aplicación de las metodologías pertinentes en una organización de telemarketing se lleva a cabo esta investigación de forma profesional y científica.

Esta investigación es una tesis de tipo profesionalizante que pretende demostrar herramientas que mejoren los indicadores de rotación del personal en el telemarketing que parte de una recopilación bibliográfica centrada en los temas de capital humano, desarrollo organizacional y gestión del conocimiento, también toma en cuenta estudios de la industria que concuerdan con la naturaleza de esta investigación en ellos se observó la importancia de contar con principios, conocimiento y procedimientos que puedan ser aplicables al telemarketing ya que la alta deserción de personal es común el denominador en ellas, mismas que tienen como eje central a la fuerza de ventas para poder cumplir sus cometidos, sin personal, no sería posible su propia existencia y el lograr definir conceptos que logren la permanencia del personal resultan pieza fundamental en el éxito del telemarketing.

Los índices de rotación en el telemarketing están por encima de la media de las industrias en general, se estiman rotaciones mayores a 30%, mismas que no han mostrada tendencias positivas en los últimos períodos. Por esta razón se realizó la aplicación de entrevistas, así como de evaluaciones psicométricas que permitieron observar condiciones y circunstancias actuales del telemarketing de las cuales se derivan una serie de propuestas con el objetivo que disminuir la rotación en el telemarketing.

Los estudios realizados en la empresa de telemarketing para los efectos académicos de la presente tesis son protegidos por así convenir a los intereses y necesidades de la compañía, por lo que no se utilizará el nombre de esta, sólo se hará referencia a la empresa que presta este tipo de servicios.

Dirección General de Bibliotecas UNQ

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

Para el análisis de la Gestión del Capital Humano en una empresa de telemarketing en la cual uno de sus principales problemas es la rotación de personal y la corta permanencia del mismo en la empresa, se analizaron los temas de Capital Humano, Gestión del Conocimiento, Desarrollo Organizacional y también se analizan las características particulares de las empresas de telemarketing con el objeto de contar con un marco de referencia que permita realizar una propuesta para contribuir a la disminución de problema.

### 2.1. Capital Humano

#### 2.1.1. *El Rol de Recursos Humanos*

Drucker (mencionado en Andrade, 2011) considerado desde aquellas épocas el gurú del management, ya esperaba que existiera un cambio en el departamento de *recursos humanos* que no debí ser únicamente en el nombre sino cambios profundos en su misión y su forma de operar. Tenía que pasar de bajar los costos del personal (como se consideraba en aquella época) a la administración eficiente del recurso humano para optimizar su contribución.

Algunas tendencias identificadas Drucker (mencionado en Andrade, 2011) fueron las derivadas de la automatización tanto en fabrica, como en oficina, para que se tiene que cambiar el diseño del trabajo, de la organización y del flujo del trabajo y en las relaciones organizacionales. En segundo lugar, el incremento sustancial de los trabajadores del conocimiento respecto de los manuales, ya que los factores críticos para la productividad son las actitudes, la información adecuada, el flujo de trabajo, las relaciones de trabajo, el diseño de puestos y equipos, y, sobre todo, colocar al personal

que tenga las habilidades necesarias para desempeñar ese trabajo y a que a su vez crean la necesidad de reestructurar los planes de carrera, compensación y reconocimiento. En tercer lugar, el incremento de jóvenes en las ocupaciones de los empleos provocará una lenta promoción, con lo que se habrá de diseñar funciones y actividades que los motiven, reten y desarrollen.

Recursos Humanos debe ser un área que no se limita a asesorar, sino que es capaz de tomar decisiones que apoyen al negocio para el cumplimiento de sus objetivos. Para ello, deberá contar con personal que provenga de la operación, o que la conozca muy bien. Drucker (mencionado en Andrade, 2011).

Andrade (2011) dice que los cambios vivido en la actualidad de recursos humanos implican replantear las funciones y actividades:

- \*Alinear su estrategia a la de la organización
- \*Facilitar y hasta liderar el cambio organizacional
- \*Fungir como consultor interno, para que ellos sean responsables de la administración del recurso humano
- \*Integrar un esquema que permita primero atender al cliente interno de manera integral y segundo para apoyando para brindar un mejor servicio
- \*Definir indicadores de desempeño para medir y demostrar resultados
- \*Apoyarse en sistemas automatizados de administración de recursos humanos
- \*Desincorporar actividades operativas como la nómina y pasarla a terceros
- \*Seleccionar candidatos que cumplan el perfil del puesto y de la organización
- \*Implementar esquemas compensación flexibles para fomentar la productividad
- \*Establecer sistema de compensación y reconocimiento grupal, no solo individual



\*Evaluaciones de desempeño desde la percepción de diferentes públicos relaciones y no solamente del jefe directo

\*Evaluar el apego a la cultura de la empresa y no sólo el cumplimiento de metas

\*Reconocer más las contribuciones que la antigüedad de los empleados

La Administración de Talento (Talent Management) que ha cobrado fuerza en las organizaciones. Se define: “*Consiste en la identificación y desarrollo de las personas con alto potencial; es el resultado de contar con un buen plan de sucesión, y para un creciente número de empresas, es algo que demanda de una serie de acciones coordinadas, con un enfoque holístico.*” (Andrade, 2011, p. 19).

Menciona Andrade (2011) la administración de capital es responsabilidad compartida de recursos humanos y los líderes formales de las organizaciones ya que ellos son los responsables de contar con las personas que en cantidad y calidad garanticen el cumplimiento de objetivos. El rol de RH es apoyarlos para que marche bien.

Por lo tanto, de acuerdo con Andrade (2011), RH debe en primer lugar brindar orientación: tiene que hacer consciente a los líderes de su rol y como participar con su personal para la administración de este.

En segundo lugar, apoyar: existen proceso como reclutamiento y selección que RH le puede facilitar enormemente a los líderes para el cumplimiento de los objetivos. Como, presentando candidatos para su área, ofrecer un programa de desarrollo de competencias, sistema de reconocimiento y remuneración, etc.

En tercer lugar, herramientas: como es la evaluación de desempeño, que ayudará a cumplir mejor su responsabilidad. En cuarto lugar, asesoría: por ejemplo, en temas legales/laborales, participación en evaluaciones o planes de carrera.

Los jefes de la organización de acuerdo Andrade (2011), son los responsables de la administración de capital humano, desde que ingresa en su departamento depende de él y durante toda su estadía, con la ayuda de RH. Y algunas sus obligaciones son las siguientes:

Seleccionar al personal que formará su equipo, la decisión es del jefe y con ello lo que conlleve. RH apoyará con entrevistas, información, etc.

Proporcionar la inducción: aunque RH lleva la inducción de la organización, es responsabilidad del jefe la integración al área, sus funciones a desempeñar, lugar de trabajo y todo lo que requiera para desempeñar el puesto.

Planear el desempeño: de suma importancia que el jefe informe y coordine los objetivos a cumplir, las métricas que serán evaluadas, así como señalar el rumbo que haya que seguir para obtenerlos.

Apoyar el desempeño: una vez cubierto el punto anterior, debe deberá facilitar las herramientas, y medios para lograrlos, pero sobre todo el coaching, orientación y retroalimentación constantes.

Evaluar y reconocer: concluido el plazo establecido previamente para el cumplimiento de objetivos, el jefe en conjunto con su subordinado, deberán determinar en qué grado fueron cumplidas las métricas y si esto lo amerita realizar el reconocimiento.

Fomentar el desarrollo: aunque es una auto responsabilidad el desarrollo de cada persona, es responsabilidad del jefe brindar opciones que permitan al colaborador desarrollar mayores y mejores habilidades y en su momento deberá continuar apoyando su desarrollo profesional para crecimiento o nuevas oportunidades dentro de la organización.

Recursos Humanos entonces debe ser aliado de los jefes, quienes, en su área de influencia, logren equipos efectivos de trabajo y generen una competitividad dentro de la organización.

Andrade (2011), relata diferentes mitos de recursos humanos.

1. Creer que un empleado satisfecho es, necesariamente, uno productivo. No existe correlación directa. En oficinas públicas hay ejemplos de personas satisfechas que no son productivas y también los hay productivas satisfechas, siempre y cuando estén comprometidas y motivadas con sus actividades, consigo mismas y con la organización. Tanto la productividad como la satisfacción son fenómenos complejos y que dependen de más de una variable.
2. La motivación está ligada a factores económicos. Al igual que la anterior es un fenómeno que depende de varias variables tan extrínsecas (sueldo, prestaciones. Condiciones de trabajo, jefe, etc.), como intrínsecas (gusto por lo que hace, orientación al logro, sentido de realización y desarrollo, etc.). Sin que deje de ser el aspecto económico una parte importante, son otros los factores con frecuencia por los cuales el personal hace o deja de hacer su trabajo bien.
3. Seguir creyendo que el castigo es el mejor método de enseñanza: a pesar de que Skinner (citado por Andrade 2011) ya hace muchos años atrás demostró que el reforzamiento positivo es mucho más positivo, como lo es el reconocimiento y la recompensa. La práctica ha dado validez al conocido Conductismo.
4. Dar por hecho que hay que recompensar el éxito y castigar el fracaso: el fracaso muchas ocasiones se deriva de intentos fallidos por hacer las cosas de mejor manera, por innovar, tener iniciativa y a sumir riesgos, cuando todo lo anterior es una excelente forma de aprender.

5. El conflicto es malo y hay que evitarlo: cuando en realidad en muchas de las ocasiones resulta algo sumamente positivo, y que, al afrontar puntos de vista distintos, surgen ideas, diferentes formas de afrontar un problema y brinda nuevas soluciones. Hay que saber manejarlo, evitando que sea disfuncional. La ausencia de conflictos en un equipo no es armonía, es apatía.
6. El convencimiento (de un equipo u organización) debe estar integrado por gente homogénea: Debido a que las organizaciones han descubierto la riqueza de la diversidad de personas y personalidades, ahora es altamente valorado por las mismas.
7. El buen líder es el que ejerce y tiene don de mando: En actualidad el liderazgo tiene que ver con influir sobre los demás, con convencer, más que imponer.
8. La gente resiste el cambio porque siempre tiene que ir en contra de lo que dice y piensa la empresa: en el 99 por ciento de los casos de resistencia hay una razón válida detrás de ella, por lo cual es mejor averiguarla, para saber cómo afrontarla.

En cuanto a los indicadores Andrade (2011) afirma que los propósitos de mejora deben convertirse en objetivos concretos, que a su vez se reflejaran en indicadores. Los últimos años la importancia de contar con indicadores de gestión de objetivos, claros y contundentes ha propiciado el desarrollo de diversas herramientas, metodologías y criterios, que permiten saber que debe ser medido y la manera en la que tienes que ser medidos, un ejemplo es el Balance Score Card. Más allá de la tecnología utilizada, lo relevante es que se suficientemente claro para que contribuyan en los resultados organizacionales.

En Recursos Humanos, no debe evaluarse por el resultado de la operación en sí, sino en su contribución para lograrlos. Así pues, la contribución no sería el número de

personas que pasaron por un programa, sino lo que se logró con este (mejor atención, mayor eficiencia, cumplimiento de objetivos, mejora en procesos, etc.). En la selección por ejemplo no debe medirse el número de vacantes que se cubrieron, sino su permanencia, desempeño laboral, la calidad de esta en referencia al cumplimiento de objetivos. Se trata de responder al cuestionamiento de cómo contribuyen las acciones a los objetivos de la organización. En la medida que Recursos Humanos piense así, en resultados y aportaciones, no en actividades, se alinearán al negocio y su contribución será evidente e importante.

Cuesta trabajo convertir un intangible en un tangible, pero es sin duda necesario, ya que lo contrario sólo seguirá siendo para la dirección un área de costos y no de beneficios, deberá ser un área estratégica. La primera de las actividades sería entonces revisar si los objetivos establecidos actualmente por el departamento son alineados a los intereses de la organización, además de ser objetivos claros y tangibles.

También Andrade (2011), no comparte algo definido como juramento, que es un estilo de código de ética de esta profesión que comparte el gestionar con ciertos valores, principios y congruencia indispensables para ejercer y así en un momento dado por reclamar si la conducta no corresponde a lo esperado, más aún cuando esta profesión se trata de gente. El más conocido es el juramento hipocrático.

1. Defender la dignidad intrínseca del ser humano
2. Promover la igualdad de oportunidades
3. Mediante mecanismos evitar que se cometan injusticias
4. Respetar y aprovechar la diversidad
5. Contribuir al desarrollo integral de las personal

### **2.1.2. Herramientas de Recursos Humanos**

Alles (2012) propone herramientas para los profesionales de Recursos Humanos comenzando por definir algunos modelos para su entendimiento. Los recursos humanos con el eje o sistema central y en su entorno los subsistemas a su cargo: personas, desarrollo de talento, manejo experto, principios éticos, enfoque social y estrategia en el entendimiento de que:

Personas: se debe interesar por sus proyectos e inquietudes, analizar su satisfacción laboral y como sus intereses individuales empalman con los intereses organizacionales.

Desarrollo del talento: Con un enfoque ganar-ganar, el desarrollo es conveniente para el empleado (autorrealización, desarrollo, etc.), como para la organización (colaboradores con mejores o mayores habilidades, competencias, conocimiento).

Principios éticos: Tarea diaria en el diseño de subsistemas por parte de RH.

Enfoque social: Incorporarlo en el entorno social que se desenvuelve, considerarlo como variable, no a realizar tarea social.

Estas responsabilidades de RH son adicionales a las habitualmente gestionadas, como los salarios, legales, labores, etc. Se plantean así, debido a que el enfoque es cumplimiento de los objetivos estratégicos y estas buenas prácticas son con ese propósito. Lograr una adecuada implementación de los subsistemas, que sea acorde a las necesidades, entrenamiento a las áreas en cuanto a su utilización, logrará que los empleados en todos los niveles colaboren para lograr los objetivos organizaciones, siendo una relación ganar-ganar entre empleado y empleador.



Figura 1. Subsistemas. Fuente: Alles (2012, p. s.p.)

Un resumen de Alles (2012) de los subsistemas:

**Análisis y descripción de puestos:** Toda organización debe tenerla, al menos breve. Evita duplicar tareas, que existan otras sin responsable y es la base del resto de subsistemas. Se selecciona, evalúa, se da la equidad interna y externa y los planes de desarrollo son en base al puesto. Las personas requieren conocer lo que se espera de ellos y sus responsabilidades. Esta claridad es benéfica, para el empleado, el empleador y por ende a la organización.

**Atracción, selección e incorporación de personas.** La atracción y selección adecuada, profesional y con las pruebas convenientes complementado con un correcto proceso de incorporación, define el buen inicio laboral del empleado.

Evaluación de desempeño. Las personas esperan saber cómo están realizando sus actividades. Combinado con administración por objetivos resulta un excelente motivador.

Remuneración y beneficios. La equidad interna y externa permitirán una buena relación entre empleado-empendedor.

Desarrollo y planes de sucesión. Resultan buenas prácticas para medir el capital intelectual de la organización, en especial, cuando es en relación con las competencias.

Formación. Cuando los planes se diseñan en base a la estrategia organizacional, las actividades relacionadas a la mejora en las actividades del empleados y desarrollo de nuevas para un futuro, resultan una inversión y no un gasto.

El gráfico muestra no sólo la interrelación entre las partes, sino además el orden en que deben funcionar que a su vez determina un ciclo. Con esta base Alles (2012) ilustra las siguientes herramientas que son competencias claves para RH:

\*Adecuación persona puesto. Evaluaciones para relacionar conocimientos, experiencias y competencias que el puesto requiere y el ocupante de la posición.

\*Asignación de competencias a puestos. Para hacerlo posible primero se debe diseñar un modelo de competencias junto con los respectivos grados que requiere, se reflejan en un documento interno.

\*Assessment Center Method (ACM). Herramienta que mide competencias mediante la resolución de posibles casos prácticos que afrontará el aspirante al puesto.

\*Auditoría de RH. Un agente independiente compara ciertas características de los subsistemas a través de procedimientos y estándares previamente definidos.



\*Auto-postulación (Job posting). Los empleados se postulan para vacantes internas que son publicadas con los requisitos por la organización como parte de sus prácticas.

\*Behavioral Event Interview (BEI). Entrevista que profundiza en la evaluación de competencias explorando los comportamientos de la persona, así como los incidentes críticos.

\*Capacitación. Generalmente es un curso con actividades, horarios y objetivos determinados.

\*Carrera Gerencial y Especialista. Determina los diferentes niveles o estratos, los relaciona entre niveles, así como funciones y responsabilidades. También se relacionan con la escala de remuneraciones de la organización.

### **2.1.3. Salario Emocional y Frustración**

*“Es todo aquello que el trabajador recibe de la empresa y que no consiste en dinero”*

(Aparicio, 2017, p. 43)

Y es que no todo se compra con dinero de acuerdo con Aparicio (2017), lo comprobamos con aquellas personas que reciben una buena remuneración, pero se quejan de su trabajo, el ambiente, la carga de trabajo, el estrés, etc. Las corporaciones han ido incorporando el concepto de salario emocional como ejemplo las compensaciones que eleven el bienestar del trabajo, calidad de vida y en relaciones personales, familiares y sociales.

Factores como la seguridad, el desarrollo personal y profesional, son necesidades no económicas del ser humano. Por ende, son retos del liderazgo organizacional actual, ya que favorecen el buen desempeño del empleado en la organización y su carencia por ende lo disminuye.

Aparicio (2017), traduce el salario emocional en:

- \*Un trato respetuoso y agradable
- \*Valoración del esfuerzo realizado
- \*Empatía con el trabajador en situaciones personales
- \*Entorno de trabajo agradable y distendido
- \*Flexibilidad de horarios
- \*Formación continua
- \*Medidas que favorezcan la relación entre los ámbitos personal y laboral

En palabras simples es una serie de *ayudas* que se brindan a los trabajadores que le brinden mayor tranquilidad, menor estrés y más tiempo para su vida personal, que se traduce en mejor y mayor rendimiento laboral. Se ha comprobado que la utilización de este salario produce: aumento de rendimiento, promueve la proactividad, estimula lealtad, fomenta pertenencia, genera compromiso con los objetivos y crea un vínculo afectivo más allá de las relaciones laborales. También en tiempos de crisis y ajustes salariales, es una alternativa aceptada por los empleados y económicamente viable para la empresa.

Aparicio (2017) define en el síndrome del *quemado* a la falta de salario emocional, es decir, pierde motivación para alcanzar los objetivos al sentirlos ajenos. La implementación de este salario motiva a las personas al relanzarse y mantenerse comprometidas con la empresa.

Las claves para motivar a los empleados por medio este salario son:

Comunicación Abierta y Fluida. Al sentirse en contacto emocional con la empresa se refuerza el sentido de pertenencia a la misma.

Vinculación Emocional. Empleado-empresa, así se siente comprometido y apoyado en momentos claves de su vida.

Reconocimiento Merecidos. No pueden ni deben ser retrasados, ni olvidados.

Supervisión. Para procurar su estimulación continuamente que elevará su desempeño.

Aportaciones. Tendrán que ser valoradas adecuadamente ya que todo trabajador siempre tiene ideas que aportar, así se refuerza la producción y capacidad diferencial de cada uno.

El dinero *no se recuerda*. El dinero desaparece, mientras que la relación permanece.

El salario emocional es pues un motor impulsa al logro de metas personales y corporativas, ya que se buscan reconocimientos, resultados y autorrealización. Si se aumenta el salario emocional, se reducen las bajas por enfermedades, el estrés y al ausentismo.

Así mismo y de la mano Aparicio (2017) establece situaciones motivacionales y frustraciones de los trabajadores:

Situaciones Motivacionales. *“El ser humano se encuentra siempre en relación con su mundo y los que le rodean”* (Aparicio, 2017, p. 39). Aquí es donde aparece la motivación como fundamento en la actividad profesional. Algunas situaciones generan el siguiente proceso:

1. Se experimenta o prevé una carencia.
2. Espera satisfacer una carencia.
3. Se inicia una conducta para superar el estado de carencia.
4. Le sigue una conducta a conseguir lo que necesita.
5. Con los pasos anteriores cumplidos se logra la satisfacción.

Las 2 primeras fases corresponden al sentido estricto de motivación, las 2 siguientes a la actividad motivada y la última a la culminación de la acción y al estado de ánimo que la sigue.

En cualquier situación motivacional se da una estas consecuencias:

\*La satisfacción

\*La no satisfacción en la medida esperada. Que produce la frustración

\*La frustración continua, periódica o externa, que podría derivar en estrés

Estrés: *“Fatiga o tensión nerviosa ocasiona por la amenaza que una frustración supone o los inconvenientes que conlleva superarla”* (Aparicio, 2017, p. 40)

Frustraciones. Se dan cuando no logramos lo que deseamos. De acuerdo con Aparicio (2017), es un estado psíquico que se produce cuando se dan las 2 siguientes circunstancias:

1. El humano no lograr satisfacer la carencia expresada en la situacional motivacional
2. La motivación sigue actuando sobre el individuo.

La frustración depende las expectativas o esperanzas puestas en la consecución. Por eso también lo puede ser un logro que no corresponda a las expectativas, las fuentes son obstáculos situacionales (algo impide), interpersonales (alguien impide) o personal (nuestras capacidades impiden).

Como resultados de la frustración encontramos un incremento en la excitación producida por la motivación no consumada y/o desorganización del comportamiento, que se caracteriza por ser muy resistente al cambio y por no tener un objetivo fijo. El frustrado se empeña en realizar la actividad en la que no tuvo éxito, a pesar de que ello

ya no sea eficiente o tenga sentido. Y si el estímulo que movió a la conducta la conducta frustrada lleva al *límite de la frustración* en donde el individuo:

- \*Tiene certeza que es incapaz de lograr su propósito
- \*Se siente amenazado por el fracaso
- \*Experimenta miedo
- \*Al aumentar sus esfuerzos por alcanzarlo, tiende a caer en estrés.

Una vez sentados los dos temas anteriores Aparicio (2017) concluye que todos tenemos sueños o cosas por lograr, pero pasa el tiempo y percata que no se está cerca de nuestra meta. Y lo que solemos pensar es que no lo queremos lo suficiente o no tenemos la suficiente motivación para cumplir con ellos.

Para solucionar un problema escribe Aparicio (2017), primero habrá que tener claridad de este, ya que en caso contrario las soluciones no permitirán resolverlo. Creemos que el no conseguirlos es la falta de motivación, cuando el verdadero problema suele ser la falta de acción. La motivación está en la mente, cuando la acción requiere de práctica. Con lo que una solución a un problema de motivación resulta ser la opuesta a uno por falta de acción.

Para pasar de la idea a la relación se requiere:

- \*Analizar adecuadamente
- \*Buscar la manera óptima de realizarlo
- \*Contar con las habilidades, recursos y herramientas necesarios
- \*Diseñar un plan de acción estructurado

Muchos líderes creen que la motivación es el único factor para el logro de los objetivos, cuando no es el único, aunque sin duda sí es un elemento imprescindible. Al

asumir esta postura (motivación como único factor), se dejan de lado muchos otros elementos.

Se deja claro que un liderazgo que no comprenda que la motivación al personal es imprescindible, será un liderazgo ineficaz, al ser un factor básico en la gestión de RH. La motivación de los equipos juega un papel crucial en el logro de metas.

La motivación genera una inercia de comportamiento al ser una fuerza generada por las personas para cumplir objetivos internos y externos. La motivación produce una dirección a la orientación individual, que a su vez genera tendencia, impulso interno que refleja influencia en los estímulos internos y externos. Su rendimiento individual está en función de:

- \*Tareas a realizar
- \*Complejidad del proceso
- \*Capacidad individual
- \*Motivación interna
- \*Factores ambientales externos

Así pues, Aparicio (2017) explica que un buen líder de estar atento al flujo de motivaciones, emociones y percepciones de cada individuo dentro de su rutina diaria de trabajo. Cuando hay un buen ambiente de trabajo las personas son más creativas y productivas, además están más comprometidos con el trabajo en el que se sientan valorados no solo como trabajadores, sino también como personas.

Debe ser prioridad del liderazgo transmitir un sentido de propósito en las acciones y el trabajo. Se logran identificar 4 trampas en las que los líderes caen al momento de motivar a su equipo de trabajo:

1. Señales de mediocridad. La organización espera alcanzar el éxito. Pero muchas veces los líderes a través de sus acciones y palabras demuestran lo contrario.
2. Déficit de atención estratégico. Es común que los líderes inicien y abandonen iniciativas, lo que hace pensar en un déficit de en cuestión de tácticas y estrategias. No se deja pasar el tiempo suficiente para validar las iniciativas y no se ofrecen suficientes argumentos cuando se opta por realizar cambios.
3. Falta de coordinación. Muchos líderes no se dan cuenta de la descoordinación que impera en sus equipos y creen que todo funciona perfectamente. Incluso contribuyen en ocasiones a esta farsa con acciones o falta de acciones.
4. Objetivos grandiosos. El que la empresa quiera alcanzar grandes objetivos es un objetivo común con poderoso atractivo emocional. Aunque en algunas compañías son tan grandes que resultan parecer inalcanzables o tan vagas que aparentan ser vacías.

Cubas (2017) Asegura que la frustración ocurre cuando no sucede lo que quiero o de la forma en la que lo quiero. Se debe comprender que las frustraciones no duran para siempre. Ante tal situación debe asumirse un rol de protagonista y no víctima. Aceptar que no tenemos el control de todo. Que la frustración no se puede evitar, como cualquier otro sentimiento. Aprender a aceptar lo que no pasó y lo que no va a pasar ya que perdemos tiempo en sentimientos negativos, en cosas que no valen la pena.

Burich (2016) ejemplifica la frustración como un juego de básquet. Si en el juego no encestas, no es una razón para dejar de jugar, si no quieres fallar, no lo intentes, sino te quieres frustrar no hagas nada, ya que, si no lo intentas, no te generas expectativas, sin expectativas no hay manera de sentirse frustrado. Si Jordan no se hubiese frustrado, no sería Jordan. Reflexiona que, si somos buenos para algo, aún podríamos ser mejores.

Hay que jugar el juego e intentar jugarlo lo mejor posible. Hay que afrontar la frustración como la posibilidad de trabajar un poco más, un poco mejor, un poco más, más y más y buscar el sentir de avanzar. Se debe reprogramar el cerebro para lo anterior y estar convencido de que tu futuro comienza el día de hoy, no mañana.

Zanatta (2015) determina que se tiene que comprender que la vida no otorga garantías y que el mundo por naturaleza es un lugar peligroso. La frustración se presenta cuando no existe la correspondencia con lo que queríamos. Es de utilidad contar con un amigo para hablar. Cuando éramos infantes sanábamos nuestra frustración con facilidad ya que no teníamos tantos miedos que acumulamos con el paso de los años. Para no tener frustración se debe llenar la expectativa, por lo que la misma deberá ser realizable o no tan idealizada y para moderar esta expectativa se debe:

1. Contar con un plan alternativo
2. Tener creatividad
3. Tener flexibilidad

La frustración es algo inherente a nuestra existencia y lo debemos asimilar como algo que permita ver nuevas posibilidades, en el afrontamiento a la frustración:

1. No debe permitirse que determine tu humor
2. Encontrar distracciones, lograr despegarse
3. Hablarlo con alguien más para conocer nuevas perspectivas
4. Aceptar que las personas fallan

Garcia (2017) considera que Las formas de frotación ante la frustración suelen ser el huir, compensar, evitarlo y la agresión. Solemos tomar lo negativo para predecir el futuro lo que genera nuevamente miedo a la frustración y limita a volver intentarlo, las acciones para solucionar el sentimiento de frustración son:



1. Dejarse de lamentar. Generar pensamientos positivos
2. La aceptación. Seguir de frente, aprender para la siguiente
3. Transformar en bueno lo malo. Porque se estanca en el creer que no somos buenos.

Arata (2014) define que la frustración es un proceso de búsqueda. Sin deseo, sin voluntad, no hay frustración. Parece algo negativo, pero es algo, pero es parte del camino para quien quiere crecer, seguir, ser mejor para lograr algo. Se presenta frustración cuando no se consigue lo deseado, aumenta cuando se persevera y sigue sin obtenerse. Se puede desarrollar la capacidad de superar la frustración de la siguiente manera:

1. Con compromiso. No voy a desistir, más no comprometo más de lo que puedo dar.
2. Pasos de bebe. Ir lo de simple, dar un paso a la vez, si abandono tendré frustración, si me frustro abandonaré. Ejemplos de pasos de bebe son como aprender el arte de la cocina o querer comprender a Shakespeare en una primera lectura.

Abreu (2017) considera a la frustración como toda aquella expectativa no realizada. Como autodefensa abandonamos el propósito argumentando que no era algo para mí y busco un nuevo objetivo. La resistencia es la fuerza de insistencia. Se deben dar pasos al frente, aunque sean pequeños, para encontrar el gusto de hacerlo, satisfacción de logros.

Pacheco (2016) analiza que la tolerancia a la frustración se debe prevenir con la educación emocional, desde pequeños se puede fortalecer o debilitar esta capacidad, ya que, por ejemplo, los padres acostumbramos a querer dar todo a los hijos, no permitimos su frustración y por ende no los preparamos (educamos) para aceptar algo que no pasar o

no se va a lograr, creamos escenarios idealistas y no realistas que generan mayor frustración.

Dassi (2017) plantea como solución a la frustración ser capaces de generar planes alternativos y con ello mover las energías para ponerlo en práctica. Se debe realizar una administración de comportamientos en las formas funcionales que permitan madurar las funciones ejecutivas del cerebro, las habilidades de inteligencia emocional con el objetivo de aceptar y reconocer su emoción.

Gonzalez (2017) explica que se debe comprender que la generación de expectativas es parte de la vida misma y su no realización genera la frustración. Aunque al mismo tiempo ¿cómo se cumplirían dichas expectativas si no lo intentas? Entristecer es un sentimiento normal como consecuencia de la frustración e impacta en el ego, mismo que hace abandonar el esfuerzo por obtener lo inicialmente deseado. Es la vida y se tiene que madurar.

#### **2.1.4. Gestión de Personas**

De acuerdo con Ribas y Salim (2013), la gestión de personas es el conjunto de prácticas y políticas necesarias para para lograr los objetivos gerenciales que van desde el reclutamiento, selección, entrenamiento hasta las remuneraciones y evaluaciones. La evolución en la información, tecnología, movilidad y globalización exige a las empresas consolidar su estructura con equipos sólidos de trabajo. Tanto empelados como equipos de trabajo requieren aliar sus posturas, comportamientos y actitudes a los valores de la organización y orientados al resultado final. De ahí la importancia de la gestión de personas para alcanzar los objetivos organizacionales, al ser el área responsable de la selección, desarrollo, remuneración y lograr que los equipos se encuentren comprometidos con los objetivos y estrategias de la organización, involucrado en toda la

estructura jerárquica, desde los niveles de producción hasta los de dirección, gerenciando talento, conocimiento y el capital humano disponible.

Chiavenato (mencionado en Ribas y Salim 2103), considera a la gestión de personal como un concepto amplio que trata de como estructurar a los individuos para orientar y gerenciar el comportamiento humano en el ambiente organizacional. Define que este puede ser la diferencia con las empresas que seleccionan al personal correcto para el trabajo a desempeñar, es decir, con las competencias necesarias, conscientes del valor que aportan para lograr los objetivos de la organización y comprometido con el trabajo, apasionado por lo que hace. Tener talento, requiere de un reclutamiento eficaz, implementación de programas de capacitación, evaluación de desempeño continuo, una cultura organizacional que estimule la colaboración y la compartición del conocimiento.

Para Ribas y Slim (2013) esta gestión debe considerar los aspectos intangibles. El éxito personal, la salud física, las relaciones, el ocio, la espiritualidad, las cuestiones financieras y la realización personal varían de persona a persona y las políticas de gestión de personal deberían considerar cumplir esas necesidades trazando objetivos comunes entre los colaboradores y la empresa. Cuando las organizaciones logran ver a las personas como parte de su desarrollo y los colaboradores ven lo mismo en la organización, la relación cambia de control a desarrollo. Es necesario no sólo prevenir problemas, sino corregirlos y uno de los mejores instrumentos que tienen las empresas para prevenirlo es invertir en las personas.

Ribas y Slim (2013) detectan que las organizaciones trabajan con 2 factores, los internos como son los productos y servicios ofertados, cultura organizacional, estructura organizacional, competencias individuales, etc. Y los externos como la cultura de

trabajo, leyes laborales, entre otras relaciones de trabajo que actúan en las relaciones laborales.

*“Un área de gestión de personas no es un fin en sí mismo, es un medio lograr la eficiencia y la eficacia por medio de las personas, permitiendo condiciones favorables para que estas alcancen sus objetivos”* (Ribas y Slim, 2013, p. 72)

Las organizaciones se han dado cuenta que para lograr el éxito deberán ser capaces de optimizar el retorno de inversión a todos sus socios, incluyendo a sus empleados. Cuando una organización está realmente dedicada a las personas, su filosofía y cultura organizacional pasan a reflejar esta creencia. La gestión de personas permite la colaboración eficaz de las personas para lograr los objetivos individuales y organizacionales.

Chiavenato (mencionado en Ribas y Salim 2103) define que la gestión de personas debe contribuir para la eficiencia de la organización mediante los siguientes medios:

\*Ayudar a la organización a lograr sus objetivos y realizar su misión. La gestión de personas es un componente fundamental hoy en día. Antes se daba énfasis que para lograr las cosas sería mediante reglas impuestas a los empleados. El cambio para eficacia surgió por la necesidad de cumplir los objetivos y resultados, siendo el principal objetivo de la gestión este logro y realizar o lograr la misión.

\*Proporcionar competitividad a la organización. Significa saber emplear las capacidades y habilidades de los empleados. La función de la gestión es lograr que la fuerza de trabajo sea más productiva para beneficio de clientes, socios y empleados.

\*Proporcionar empleados bien entrenados y motivados. El reconocimiento y no sólo el monetario es el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, deben percibir justicia en las compensaciones que reciben. Recompensar los buenos desempeños y no recompensar lo que no tengan un buen desempeño. Tener muy claros los objetivos y la forma en que son medidos.

\*Aumentar la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Aunque antiguamente el énfasis se daba a las necesidades de la organización, actualmente necesitan ser felices. Para que sean productivos, los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que son tratados equitativamente. Para los empleados, el trabajo es su mayor fuente de identidad personal y la mayoría de las personas pasan la mayor parte de su tiempo en el trabajo, es por eso por lo que es fundamental lograr una identidad entre lo que son y lo que van a desempeñar. La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son fuertes determinantes del éxito organizacional.

\*Desarrollar y mantener calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo (QVT) se refiere a los aspectos de la experiencia del trabajo, como son el estilo de gerencia, libertad y autonomía para la toma de decisiones, un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horarios adecuados y tareas significativas. Un programa QVT necesita estructurar el trabajo de tal manera que satisfaga las necesidades individuales de los empleados y volver a la organización un lugar agradable, atrayente y deseable. La confianza del empleado a la organización es clave para la retención y permanencia del personal.

\*Administrar e impulsar el cambio. Los acelerados cambios de la actualidad obligan a trazar nuevos rumbos, más ágiles y flexibles para la sobrevivencia de las organizaciones.

\*Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables. La gestión debe ser confiable, abierta y ética. Las personas no deben ser atentadas en sus derechos básicos, ni ser discriminados. Los principios éticos deben ser aplicados a todo el personal. Tanto personas como organización deben seguir lineamientos éticos y de responsabilidad social, ya que no es sólo una obligación de las empresas es incluso más aún de las personas que trabajan en ellas.

Carvalho y Nascimento (mencionado en Ribas y Salim 2103) describen 4 objetivos básicos de la gestión de personas:

Corporativo: Ser socialmente responsable implica la interacción de las personas, la organización y la sociedad, afrontando los problemas que se viven como sociedad.

Organizacional: Hacer de la gestión de personal un prestador de servicio para toda la organización.

Funcional: Mantener la contribución del personal en un nivel adecuado (eficiencia y eficacia).

Personal: Brindar apoyo a las personas en el logro de sus metas personales para que puedan mantenerse, aumentando la contribución del individuo con la organización.

#### **2.1.5. Rotación de Personal**

Consideran Vilas y Andrade (2009) que las empresas están en contante desgaste de recursos y energías (negentropía) en referencia a la tarea de sustituir personal por la salida de empleados. Consideran a la planeación del reclutamiento, la selección y el entrenamiento fundamentales para la disminución de la rotación, entre más efectivos,

menor rotación. La rotación debe ser vista en un nuevo contexto y no sólo como un factor negativo en la gestión de personas.

Afirman Vilas y Andrade (2009), que la rotación es determinada por 2 tipos de desvinculaciones:

\*Iniciativa del empleado: motivado por situaciones personales o profesionales, muchas veces tiene que ver con las nuevas tendencias de carrera profesional. Puede estar insatisfecho con el trabajo que desempeña o con el ambiente de trabajo, también, por tener nuevas oportunidades de trabajo. Es de extrema importancia contar con un adecuado plan de beneficios e incentivos para mantenerlos en la empresa.

\*Iniciativa de la empresa: Que es cuando la empresa lo desvincula para sustituirlo por otro o por reducción en la fuerza de trabajo. La sustitución puede ser por un problema con la selección y en la reducción tiene que ver en muchas ocasiones por el uso de nueva tecnología.

Para evitar indemnizaciones, algunas empresas reducen horas extras o la jornada laboral u otorgan vacaciones, principalmente a nivel operativo. Estas soluciones afectan directamente la planeación de reclutamiento y selección y, por otro lado, aumenta el enfoque en las actividades de capacitación. En ambos casos, es necesario una planeación adecuada para la gestión del personal.

Vilas y Andrade (2009) aseguran que la rotación no es una causa, sino un efecto de internos y externos, como las ofertas del mercado, la economía, política de salarios, condiciones físicas y mentales del propio trabajo, el estilo gerencia, oportunidades de trabajo y de relaciones humanas dentro del mismo. El equipo de gestión del personal tiene que realizar entrevistas de salida, que le otorgue información y así proponer

cambios específicos, la entrevista es una herramienta muy eficaz para evaluar la gestión de personal, así como las distintas áreas de trabajo en los aspectos generales.

*“La gestión de personas es el proceso de planeación, organización, dirección y control de personal de la empresa para promover el desempeño eficiente del personal, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, relacionados directa o indirectamente”* (Vilas y Andrade, 2009, p. 15)

También observan Vilas y Andrade (2009) que la nueva gestión que ha evolucionado gracias a las empresas que tienen una planeación estratégica contempla las funciones básicas de la administración con el fin de lograr los objetivos de la empresa y sus empleados. Busca ser eficiente y eficaz a través del personal y para eso entiende que necesita entrenar, conservar y desarrollar a los empleados con habilidades y con motivación para alcanzar los objetivos de la empresa y generar condiciones de trabajo, desarrollo y satisfacción de los empleados para lograr sus objetivos personales. Con lo que la gestión se encuentra un sin fin de dificultades básicas con los medios, los intermediarios para atingir esos objetivos. Afronta las dificultades extremadamente con los empleados de cualquiera de las áreas, no sólo de la suya, al ser el humano un ser complejo, diverso y diferente entre sí, por ser seres humanos.

Aunque la gestión se ocupa fundamentalmente de la eficiencia y eficacia citan Vilas y Andrade (2009) le es difícil controlar los eventos o condiciones que lo producen, como las tecnologías o el sistema de comunicación dentro de la empresa. Además, la gestión habitualmente tiene poco grado de control o poder sobre el personal, esto depende la autonomía y delimitación de responsabilidades que determine la organización. Tampoco está involucrado directamente con las finanzas o ingresos de la empresa por lo que no tiene el control o la toma de decisiones financieras de la empresa.



Por lo tanto, depende de las decisiones de otras áreas para poder definir su planeación, ajustes y estrategias.

Vilas y Andrade (2009) indican que los indicadores de desempeño y calidad de los recursos humanos son sumamente diferentes y complejos, lo que dificulta evaluar de manera objetiva si la gestión está o no realizando bien su trabajo. Las organizaciones están viviendo una serie de cambios y la gestión de personas también los está viviendo. Entre los factores que están impactando estos cambios encontramos la globalización, la competencia desenfadada, el énfasis en el cliente, reducción de costos. La gestión precisa realizar una contribución y favorecer el cambio dentro de las empresas para que ese eje central en el contexto general.

Si se ve a la gestión de personas como un costo o una inversión sin retorno para la organización, se seguirá viendo con un área independiente que realiza las actividades de reclutamiento, selección y capacitación, es por eso por lo que la gestión de personas debe ser quien permee los principios y valores de la empresa y genere una nueva cultura de compromiso y motivación puesto que las empresas cambian a partir de la actitud y el comportamiento de las personas.

Como premisa dice Vilas y Andrade (2009) que al realizar la planeación de la cantidad y la calidad de personal se debe tener en consideración los índices de rotación y ausentismo, definido este último como la frecuencia o duración en tiempo perdido por la ausencia del personal, también no olvidar considerar los cambios en los requisitos de la fuerza laboral derivadas de la propia globalización y los avances tecnológicos, y es necesario enfocarse más en las actividades estratégicas y globales dentro de las empresas.

### 2.1.6. Procesos del Área de Recursos Humanos

Caxito (2008) explica que las empresas están pidiendo la construcción y estructuración del área de recursos humanos que se está volviendo su socio de negocios e involucrándola como el resto de las áreas. Se está mudando a un área estratégica, es decir, RH ya no es solamente asuntos relacionados con personas (reclutamiento, selección, capacitación, salarios). Las acciones desarrolladas por esta área influyen la mejora de los propios resultados del negocio. Aunque aún hay quien confunde RH con Departamento de Personas. Aun cuando trabajan a la par, cada una asume roles dentro de la organización muy diferentes entre sí. RH es la Gestión de Personas y Departamento de Personal es la que atiende los asuntos burocráticos y legales.

Según Chiavenato (mencionado en Caxito, 2008) las Gestión de las personas dentro de una organización pueden ser divididas en 6 grandes procesos o sistemas:

Proceso 1 Abastecer personas. Reclutamiento y Selección:

El primer gran proceso de RH es el abastecimiento de personas. Habitualmente conocido como proceso de reclutamiento y selección. Que son ambas actividades distintas y requieren de habilidades específicas. Reclutamiento debe entender cómo aprovechar los recursos disponibles para seleccionar al candidato ideal, sin desperdiciar recursos como el tiempo y el dinero. Las competencias que un reclutador debe tener asimilándose a las de un profesional de marketing son *alcanzar al cliente correcto, con el mensaje correcto*. Mientras tanto la persona de selección debe saber identificar durante los procesos de selección las competencias reales que la organización está buscando en el nuevo empleado. Para lo que debe encontrar las potencialidades de los candidatos, mismas que aún no se potencializan. Debe *sentir* cuál candidato se adecua a

la cultura organizacional. Ya que no ser así, es muy probable que no se adapte al ambiente corporativo. Por eso encontramos muchos sicólogos fungiendo en esta área.

Conforme a Caxito (2008) existen diferentes pruebas y técnicas para la selección de personal, en cuanto a las pruebas están las de conocimiento general o específico que ayudan para medir conocimientos y habilidades que permiten validar la capacidad del candidato para ciertas tareas. Otra prueba selectiva de las evaluaciones psicológicas son las entrevistas que ayudan a validar y medir las aptitudes del candidato. Para distinguir la capacidad de la aptitud, Houaiss (mencionado por Caxito, 2008) define a la capacidad como una habilidad mental o física de la persona para realizar cierta tarea o actividad. Entonces, la capacidad se logra mediante el desarrollo de una aptitud a través del entrenamiento, la práctica o ejercitándolo. Es decir, una persona puede nacer con la aptitud para comprender el funcionamiento mecánico de las cosas y puede nunca desarrollar la capacidad de construir un motor si no tiene la oportunidad de desarrollar su potencial. Podría si por ejemplo dicho individuo fuese el hijo del dueño de un taller mecánico.

En cuanto a las técnicas indica Caxito (2008) diferentes que normalmente son empleadas en los procesos de selección, ya que permiten al seleccionador observar el comportamiento del candidato al interactuar con otras personas, como *negociar* sus puntos de vista con otros en busca de un consenso. Se puede mencionar como ejemplo pruebas de conocimiento, psicológicas y técnicas vivenciales, sobre estas últimas se profundizará.

Las técnicas vivenciales colocan al candidato frente a frente a una situación real, de acuerdo con lo que vivirá cotidianamente en sus labores. La llamada dramatización en este proceso fue basada en el psicodrama. Teoría psicológica con aplicaciones

terapéuticas inventa con Jacob Levy Moreno (1896-1974) basado en sus estudios de sociología, que es la ciencia que estudia los grupos y las relaciones y su objeto de estudio principal es la interacción entre lo individual y lo colectivo, entre el individuo y su contexto social. Los candidatos forman parte de una dinámica grupal con la finalidad de observar su manera de reaccionar. Muchas veces, ocurren comportamientos poco o nunca esperados, haciéndola impredecible. Por ejemplo, un candidato que durante la entrevista mostro cierta compostura y valores claros, podría demostrar un comportamiento opuesto cuando es cuestionado por otros candidatos acerca de sus actitudes. Una misma dinámica puede arrojar resultados diferentes por completo de acuerdo con el grupo de participantes,

Así mismo Caxito (2008) muestra que además del psicodrama hay otras técnicas vivenciales también implementadas por los seleccionadores y estas depende de las características que se están buscando en los candidatos. Lo que se busca con dichas técnicas son respuesta a situaciones en las que interactúen los candidatos, algunos tipos de técnicas vivenciales son:

\*Pruebas situacionales: Relacionadas con las tareas que tendrá a cargo.

Habitualmente son complemento de las pruebas de conocimiento y cumplen la finalidad de evaluar al candidato en el ejercicio práctico de sus funciones.

\*Psicodrama: De menor aplicación, pero no menos importante. Conforme a la prueba el candidato ejerce un papel determinado social cuyas características y funciones van entorno a su conducta. Digamos un tipo de representación, buscando que el candidato exprese sus sentimientos propios, angustias, dudas, valores y emociones. Valida el funcionamiento consciente e inconsciente del candidato mediante la acción. Esta metodología puede validar las relaciones

interpersonales que suceden en el grupo o como una persona es capaz de lidiar consigo mismas. Mayormente utilizada en clínicas psicológicas en el medio empresarial. La prueba da inicio con el desarrollo de las personas un tema establecido o con una experiencia vivencial. Cuando se aplica la prueba en el proceso de selección, el tema puede estar conectado a recuerdos o historias cotidianas del candidato o de las organizaciones. El psicólogo a cargo deberá elegir de manera correcta la escena que refleje las experiencias de los participantes garantizando el desenvolvimiento y participación del grupo. Los candidatos son invitados a crear, de forma conjunta, el desenvolvimiento de la escena basado en sus experiencias y emociones. Esta técnica permite que los participantes expresen sus conflictos ideas, sentimientos y emociones en base al tema elegido. Basándose en la espontaneidad y la creatividad de todos. Al final del proceso, los candidatos compartirán sus impresiones y sentimientos acerca de la vivencia y permitiendo la discusión colectiva del grupo en cuanto a los puntos expuestos por cada participante.

\*Dinámica Grupal: Juegos en grupo que previamente el reclutador define una situación estructurada que dará directriz a la interacción entre los candidatos. Dicha situación no necesariamente deberá estar relacionado de manera directa con las actividades a desempeñar por el candidato para el puesto. Su objetivo será el descubrir las habilidades y competencias con estará relacionadas con sus responsabilidades y actividades del cargo a ocupar. Por ejemplo, si esta dinámica fuese para la elección de un gerente, se deberá observar el rol de liderazgo que asume el candidato en la dinámica.

Indica Caxito (2008) que tanto las pruebas psicológicas, como las técnicas vivenciales deberán realizarse por un psicólogo, en especial el psicodrama ya que afronta aspectos más profundos de la psicología que podría desencadenar un proceso de liberación de emociones en la persona en cuyo caso la orientación y acompañamiento exigen conocimientos específicos de la rama de la psicología. En cuanto al resto de las pruebas bien pueden ser llevadas a cabo por un profesional con experiencia de Recursos Humanos, haciendo énfasis en que deberá conocer cómo funcionan cada una de las pruebas desde el aspecto técnico, como el psicológico desde su implementación hasta su seguimiento durante el desarrollo de estas.

Proceso 2 Preparar personas. Diseño de Cargos y Evaluación de desempeño:

El segundo paso será la incorporación de las personas a la empresa, tanto en el aspecto social, como en las funciones que desempeñará. RH es responsable del diseño de cargos, definición de perfiles y competencias adecuadas a la función a desempeñar.

Proceso 3 Remuneración de personas. Remuneración, Beneficios y Servicios:

Es tarea de RH basado en el punto anterior establecer los esquemas de pago, prestaciones y servicios que tendrá el empleado. La cultura organizacional juega un rol principal ya que es una de las más importantes funciones y es el eje que determina el comportamiento de las personas, la organización y ambos en conjunto.

Proceso 4. Desarrollo de Personas. Entrenamiento, Cambios y Comunicación:

Proceso responsable del desarrollo de las personas y de la organización. Conectado con la estrategia general, se debe incentivar el desarrollo de las competencias individuales para alcanzar los objetivos de largo plazo de la organización. Prahalad (mencionado en Caxito, 2008) definió el concepto de *competencia esencial* como el que otorga un diferencial positivo en el cuadro organizacional, siendo esto una ventaja

competitiva. Esta competencia requiere de aprendizaje colectivo, es decir, que sea deseado por toda la organización, con el compromiso y participación de todos sus integrantes. Para desarrollar esta competencia esencial, la empresa debe:

- \*Invertir en el entrenamiento continuo de los empleados

- \*Usar de forma continua las competencias en lo cotidiano

- \*Desarrollar sus competencias organizacionales por medio del trabajo en equipo

Proceso 5 Retener Personas. Disciplina, Relaciones Sindicales, Calidad de Vida, Seguridad e Higiene:

Estos aspectos van a depender de un sistema administrativo cuyo enfoque puede variar conforme a la naturaleza de la empresa. Algunos de los sistemas son:

- \*Autoritario-Coercitivo: Basado en la falta de confianza de los empleados que rara vez se sienten motivados o libres. Por el contrario, sienten miedo a las amenazas y castigos. El flujo de la información es de arriba para abajo. Todo se centraliza en la cúpula de la organización.

- \*Autoritario-Benevolente. Aunque las personas no se sienten libres, sí son motivadas con castigos y recompensas. Las políticas son diseñadas por lo más alto del organigrama y las decisiones son impuestas a los niveles más bajos del mismo.

- \*Consultivo. Las personas se sienten relativamente libres y son motivadas por la recompensa. Las políticas generales son definidas por lo más alto del organigrama y las específicas se delegan a los niveles más bajos.

- \*Participativo. Las personas se sienten libres y son motivadas financieramente y por su involucramiento en la fijación de los objetivos de la organización. Es un modelo más abierto de administración.

En tanto que las cuestiones de salud e higiene se encuentran ligadas a las normas y los procedimientos organizacionales, desarrollados y acompañados por el área de RH. Buscan garantizar la integridad física y mental del trabajador, cuidando los riesgos de salud que estén relacionados con las tareas específicas de su cargo o el propio ambiente físico. Recientemente se ha discutido diversos aspectos relacionados con la calidad de vida del trabajador dentro de la organización. Dentro de los cuales se menciona la participación de los empleados en las decisiones, la formación de grupos autónomos de trabajo, cambios en los sistemas de recompensas para influir en el clima laboral, como en la mayoría de las condiciones físicas y psicológicas en el ambiente de trabajo.

Proceso 6 Monitoreo de Personas. Banco de Datos y Sistemas de Informaciones Generales: Todos los procesos previamente citados son medidos y acompañados por este proceso. RH generalmente es el responsable por el diseño y mantenimiento de un banco de datos que permita a RH y demás gestores la toma de decisiones sobre promociones, despidos, castigos, premiaciones y demás acciones sobre las personas que componen el cuerpo organizacional de una empresa.

Caxito (2008) recalca que el costo de la rotación es el desafío de los que actúan en la gestión de RH. Cabe considerar que los costos incluyen la suma de diversas variables como indemnizaciones, exámenes de admisión, tiempo muerto de reposición, entrenamiento, adaptación de los nuevos empleados, pérdida de productividad, entre otros. Su costo varía de acuerdo con el impacto de la posición dentro de la estructura de la empresa. Índices altos de rotación podrían significar pérdidas de productividad, costos de reclutamiento y selección. Cada persona que deja la organización lleva consigo un conocimiento tácito difícil y reponer. Dicho conocimiento incluye el capital intelectual y



entendimiento de los procesos de la empresa, informaciones y contratos de los clientes, los call center presentan altísimos índices de rotación, que va en función al perfil de sus empleados (en su mayoría jóvenes con poca o ninguna experiencia previa), así como las características de la función. Es pues, el indicador de rotación el más importante para el logro del éxito de los procesos de reclutamiento y selección. Una buena selección coloca a una buena persona, en el lugar correcto, disminuyendo las desvinculaciones por inadecuado o no acoplamiento de los empleados a las tareas y/o funciones designadas. Es entonces un indicador no sólo del área de RH sino que concierne a las organizaciones de manera general.

También pone Caxito (2008) en contexto a la estrategia empresarial versus el reclutamiento y la selección ya que muchas de las empresas actuales buscan el refrescamiento de sus conocimientos y competencias. En los factores que influyen este fenómeno encontramos el aumento en la competitividad, surgimiento de nuevas corrientes, entrada de empresas diversas en el mercado nacional, las nuevas tecnologías por su acelerada evolución, ya que disminuyen el tiempo de vida de los productos y como cambia la relación medio ambiente-organizaciones. Por su parte el ser humano, sus conocimientos, habilidades y aptitudes, pasan a ser reconocidos por el principal activo de la empresa, o al menos, con una ventaja competitiva en relación su competencia. Solo a través de los talentos individuales las organizaciones podrán desarrollar competencias organizacionales más amplias, unificando los conocimientos dispersos en la organización en un objetivo común, el de mejorar los productos o servicios ofertados por la organización.

La capacitación y selección de talentos pueden ser algo no simple, Segunda Almeida (2004) (mencionada por Caxito, 2008, p, 114) no basta con atraer a las

personas más competentes a la empresa. Para que se puedan desarrollar plenamente al punto de hacerlos talentos organizacionales generando así un retorno de inversión para la empresa, será necesario que tanto la cultura organizacional, como el sistema de gestión, el liderazgo, las políticas de remuneración y la gestión de conocimiento el desenvolvimiento de los empleados talentosos exponiendo todo su potencial. De lo contrario se encontrarán desmotivados por no aplicar todos sus conocimientos o no ser adecuadamente reconocidos o premiados. De acuerdo con esta visión la captación y selección de talento es apenas la primer de una estrategia mucho más amplia en la gestión de talentos, responsabilidad de RH.

Caxito (2008) diferencia la captación y selección de talentos del proceso común, en que la primera hace énfasis en identificar potencial y competencias ligadas al futuro estratégico organizacional ya determinado. Por eso que no basta con cumplir los requisitos del puesto actual, sino que deberá mostrar cualidades para adoptar y adaptar los planes de carrera de la empresa. Debe también tener la capacidad de rápida adaptación a los cambios tecnológicos y desarrollo personal, social, económico y de las diversas corrientes. Las técnicas más ocupadas para la selección de talento son cualitativas, se basan en la evaluación del desempeño del candidato. Queda claro que todo proceso desea los mejores talentos, lo que diferencia esta captación es la formación de un banco de talentos, internos y externos, para ser reclutados en su momento. Los programas de entrenamiento son ejemplo del proceso selectivo para identificar, atraer y contratar talentos. Tomando en cuenta que el talento es deseado por diversas organizaciones, la empresa de contar con un diferencial para captarlo, en cuanto a las condiciones de trabajo, se ofrece oportunidades de crecimiento, inversiones en desarrollo, paquetes de remuneraciones y beneficios atractivos y que permitan que el

empleado tenga el adecuado reconocimiento y recompensa. La identificación del talento con los valores organizacionales son de suma importancia. La empresa debe tener un banco actualizado de sobre las competencias que requiere un talento, mismo que se desarrollarán y capacitarán dentro de la empresa. Debe considerar también las metas asignadas a los empleados, como sus formaciones acerca de sus relaciones con los miembros del equipo, su capacidad de liderazgo y las características personales que pudieran resultar de suma importancia para la adecuada asignación de cargos y tareas a lo largo de su carrera.

Para Wagner (mencionado en Caxito, 2008), las decisiones de cómo desarrollar el proceso de socialización dependerán del objetivo que la empresa busca con la adición de nuevos empleados. Si busca mantener su cultura deberá aplicar los procesos formales en grupos de forma rígida y organizada, eliminando características no deseadas del prospecto. Si la organización busca innovación y renovación de su cultura, aplicará procedimiento menos formales, adaptables e individuales que permitan reforzar aspectos de la personalidad del nuevo empleado, que serán importantes para la renovación de la cultura organizacional.

Conforme Caxito (2008), los principales temas de un programa de socialización, además de la filosofía deberán ser definidos también las orientaciones e informaciones que debe ser proporcionadas a los empleados. Algunos puntos por abordar:

Temas organizacionales: Lo primero es que el empleado sea informado de la misión, visión y objetivos de la empresa. También conocer las directrices políticas, como la estructura, divisiones, productos, servicios que comercializan y las unidades de negocio. Aquí el empleado conoce las reglas y procedimientos organizacionales, así como la estructura física total de la empresa y las instalaciones que ocupará en adelante.

Derechos y Deberes. Información relacionada con los horarios de trabajo, recesos, descansos. Programas sociales, días de pago y lo relacionado con su función. Deberá estar consciente de sus tareas y obligaciones, objetivo de su cargo, metas y resultados por alcanzar. Por último, presentarlo con sus nuevos compañeros y superiores, además de los empleados de otros departamentos con los que se relacionará.

La evaluación en el período de adquirir experiencia dice Caxito (2008) que en Brasil es un período definido de 90 días por ley, tiempo en el que el empleado y la empresa evalúan sus expectativas creadas al comienzo en la organización. RH busca seleccionar al candidato ideal para el perfil. Cada candidato trae consigo experiencias previas que podrán facilitar o dificultar el desempeño de sus tareas y su integración a la cultura organizacional. A partir del contrato se inicia una relación profesional empleado-empresa, aquí pasan a ser decisivos los comportamientos y actitudes del nuevo empleado en relación con su permanencia. Es común que algunas personas, en especial con amplia experiencia previa, se les dificulte aceptar los cambios de comportamientos impuestos por la organización, algunos actuando incluso con arrogancia.

Una investigación realizada por la Asesoría Saad-Fellipelli (ASTA) (mencionada en Caxito, 2008) buscó identificar los factores que más influyen a renunciar a las personas de nuevo ingreso. El resultado es que el 32% de las renunciaciones ocurren por los comportamientos, es decir, no existió una adaptación a la cultura empresarial. 26% por motivos de liderazgo, que de cierta forma se ligan a el comportamiento o relaciones interpersonales. El 25% tuvo que ver con factores técnicos y el restante 18% por la falta de actualización técnica. Analizando lo anterior es claro que la mayoría de las renunciaciones tiene que ver con los comportamientos. Durante el proceso de selección el candidato puede disfrazar sus comportamientos y opiniones. Por tal motivo, el período de adquirir

experiencia pasa a tomar un papel muy importante en la selección. Se vuelve más difícil disfrazar comportamientos y actitudes durante una convivencia continua que puede durar meses. RH debe dar seguimiento al desempeño técnico y comportamiento del candidato en el período de adquirir experiencia como la forma de garantizar el éxito en el proceso de selección. Si el empleado no consigue desempeñar adecuadamente las tareas para las que se le contrató o no se adecua a la cultura organizacional, la empresa deberá comenzar un nuevo proceso de selección.

Reclutador y seleccionador deberán utilizar toda la información recolectada para analizar e identificar posibles fallas que llevaron al fracaso. También deberán ser estudiados los diseños y procedimientos de atracción de personal, técnicas de selección, información de las entrevistas, datos de las pruebas psicológicas y de las técnicas vivenciales para saber si fueron adecuadas para la identificación de competencias necesarias para el cargo en cuestión.

#### **2.1.7. Sistemas de Evaluación y Retribución**

El diseño e implementación de un sistema de evaluación de acuerdo con Oltra et al. (2000) requiere de una serie de fases estructuradas y planificadas, participación de la dirección. La evaluación es un instrumento para apreciar, de manera sistemática y objetiva las actitudes, el rendimiento y potencial de los empleados con el fin de obtener beneficios tanto la empresa, como los empleados. Dicha evaluación se realiza sobre:

1. El trabajo desempeñado
2. Los objetivos establecidos
3. Responsabilidades
4. Conductas observadas

Con lo que ayuda a:

1. Planificar y proyectar acciones futuras
2. Mayor desarrollo de la persona, del grupo y la organización

Los objetivos se agrupan en operativos y estratégicos.

Operativamente. Motivar al trabajador a mejorar su desempeño, detectar necesidades de formación, facilitar los criterios para la retribución, detectar el grado de ajuste entre el empleado y el puesto, actualizar las descripciones de puesto, proporcionar un sistema de doble vía de comunicación y validar los programas de selección.

Estratégicamente. Modificar los estilos de liderazgo entre los mandos, orientar el actuar de empleados hacia determinados factores deseados, conseguir elementos para la planificación de los planes de carrera, motivar al personal que haya alcanzado su techo profesional, evaluación global del potencial humano en la organización, potencialización de sistemas de comunicación en la organización y lograr la equidad interna en los esquemas de retribución.

Oltra et al. (2000) destacan un conjunto de *principios genéricos* que debe tener el sistema de evaluación para cumplir los objetivos anteriormente citados:

- \*Los objetivos deben ser establecidos en mutuo acuerdo empresa-empleado.
- \*Los objetivos de desarrollo del empleado se basarán en la filosofía organizacional y en los requerimientos del puesto.
- \*El proceso deberá motivar al empleado a la mejora continua.
- \*El sistema deberá ser justo y equitativo desde la apreciación del empleado.
- \*Los directivos o mandos deben ser capaces de gestionar el sistema para impulsarlo y darle el seguimiento adecuado.
- \*El apoyo y la utilización del sistema comienza por la alta dirección.
- \*Debe ser flexible, de fácil uso y administración.

\*Si se utilizan escalas de evaluación, deberán ser simples, comprensibles y de fácil aplicación.

También Oltra et al. (2000) comparte la utilidad de estos sistemas para otros aspectos en la gestión de RH:

**Política de Selección e Integración:** Permite valor el nivel predictivo de la selección y así reorientar perfiles en cuanto a actitudes y habilidades. Permite comparar si lo esperado de la selección de los empleados corresponde a la realidad, entendiendo los motivos de posibles desviaciones que permitirán establecer planes futuros para ajustar.

**Política de Formación:** Las evaluaciones recurrentes permiten obtener información de la necesidad de capacitaciones tanto en aspectos técnicos, como en habilidades y actitudes.

**Política de Planes de Carrera:** La evaluación permite conocer si el empleado es apto para ocupar nuevas responsabilidades o puestos en el futuro y así establecer planes de desarrollo.

**Política de Motivación:** Reconocer y premiar propicia una superación personal en los empleados. Potencia estilos de liderazgo y orientación al logro que incide en la cultura organizacional. Permite que la persona conozca como aporta a los resultados global generando más implicación.

**Política Salarial:** Facilita poder establecer criterios para la compensación, como esquemas variables, por resultados, individuales y grupales. Valorar las contribuciones individuales con relación al cumplimiento de objetivos y gratificar a los que realizan un mayor esfuerzo.

Política de Comunicación: Facilita la comunicación horizontal y vertical, se deja claro que aportaciones espera la organización que realice cada empleado.

La evaluación de las personas se entiende como una herramienta de gestión que debe:

- \*Estar integrada a las políticas y estrategias de RH
- \*Ser coherente y armónica con los valores y cultura organizacional
- \*Estar al servicio de facilitar los objetivos organizacionales

Existen dos tipos de evaluaciones según Oltra et al. (2000) contemplando 2 ejes básicos, el resultado del trabajo y el modo de realiza el trabajo, el primero analiza los resultados de la tarea (qué se consigue), mientras que el segundo es el análisis del modo en que se realiza la tarea (y qué cómo hace). De aquí se derivan diversos métodos de valuación, como a la evaluación por puntos, de frases descriptivas, elección forzosa, distribución forzosa, evaluación 360 grados, entre otros.

Para la fase de diseño e implementación Oltra et al. (2000) determina que será necesario tener claros los objetivos del sistema, la metodología y diseño del sistema y al ponerlo en práctica se considera:

- a. Implementación del sistema: Es poner en práctica el sistema considerando los aspectos de comunicación, elaboración y publicación del modelo de cuestionarios y del manual de evaluación, la aplicación y la entrevista de evaluación.
- b. Comunicación: Es fundamental el informar al personal las ventajas de llevar a cabo el sistema, así como informar todos los aspectos de su implementación. Así pues, la comunicación cumple un doble objetivo: contrarrestar la resiliencia al cambio y la implicación e integración de todas las personas en la evaluación.



### **2.1.8. Equipos de Trabajo**

A través de estudio realizado por Google y lo que aprendió en búsqueda del equipo de trabajo perfecto Pinto (2018) resume el artículo publicado en el New York Times en los siguientes ítems:

Cada vez más tareas se realizan en el ámbito de los equipos. Conforme al estudio realizado por Harvard Business Review (2016) se destaca el incremento del 50% en las actividades colaborativas de la gerencia y empleados en comparación a las 2 últimas décadas, también destaca que  $\frac{3}{4}$  del tiempo de los empleados es empleados en comunicación entre colegas del trabajo. Las empresas en Silicon Valley promueven el trabajo en conjunto de sus ingenieros en software puesto que al trabajar en equipo se facilita la innovación, la detección de errores y encontrar soluciones a los mismos.

En 2012 Google enfocó sus esfuerzos en encontrar el equipo perfecto, informa Pinto (2018), partiendo del supuesto que los mejores elementos conforman el mejor equipo, creando con ello el proyecto Aristóteles para estudiar equipos de la compañía y comprender las razones de sus fracasos, mientras que otros eran exitosos, para que se convocó a sus mejores psicólogos organizacionales, ingenieros y analistas. Se partió de los estudios de trabajos en equipo realizados durante los últimos 50 años para saber si los mejores equipos se formaban por personal con el mismo interés o si su motivación era la recompensa definida. Tomando en cuenta las preguntas: ¿Qué tan seguido los integrantes comparten socialmente horas fuera del trabajo?, ¿Su perfil educativo es similar?, ¿Será más conveniente integrantes extrovertidos o introvertidos dentro del equipo?, el análisis no arrojó información relevante, ya que algunos equipos se

conformaban por amigos muy cercanos y otros por prácticamente extraños. En cuanto a las normas que rigen los grupos, ya sea que estas fueron formales o informales y se descubrió:

1. Algunos grupos actuaban con la interrupción constante incluyendo la del jefe.
2. En otro el líder alentaba el orden de la participación con un comportamiento diplomático.
3. Otros acostumbraban a celebrar cumpleaños, comenzaban las sesiones con charlas informales.
4. Otro tanto lo hacía de manera muy formal.

Con lo que podría concluirse que lo importante radica en el respeto a las normas por parte de los integrantes, no importando el enfoque que se daba o generaba de las mismas.

En cuanto a la inteligencia del equipo, Pinto (2018) analiza de la investigación realizada en 2008 en donde se les pidió a ciertos equipos una lluvia de ideas para el uso de un ladrillo y en donde algunos encontraron múltiples usos, mientras otros concluían una sola idea. Con lo anterior se pudo concluir que los primeros eran equipos con una buena relación, mientras pasaba lo opuesto con los contrarios. Lo que llevo al análisis de los comportamientos en común de los equipos inteligentes en donde se lograron encontrar un par de comportamientos similares entre dichos equipos: Los integrantes hablaban de forma muy proporcional y equilibrada y que sus integrantes contaban con alta sensibilidad social (hábiles para intuir el sentir de los demás por medio de la voz o lenguajes no corporales. Con lo que se logra deducir que los equipos que cuentan con personas sobresalientes en el que su participación no es equitativa no logra el éxito

deseado, pero si existe la confianza para compartir ideas y sentirse escuchados se predice un equipo exitoso.

La seguridad psicológica de acuerdo con la Dra. Amy Edmonson (citada por Pinto, 2018) es la creencia que comparten los integrantes de un equipo en donde se tiene la confianza suficiente para opinar sin temor a la burla o rechazo. Así que el equipo blindado por esta seguridad permite mostrarse como es cada uno, siendo entonces el elemento clave para un funcionamiento extraordinario.

Dichos descubrimientos según Pinto (2018) ayudan para entender que no existe una receta para el equipo perfecto, pero sí sabemos ahora que los equipos exitosos se caracterizan por saber escuchar y mostrar sensibilidad a los sentimientos y necesidades de los demás. Duhigg (citado en Pinto, 2018) concluyó que hay que llegar al trabajo siendo auténticamente nosotros, sentirnos libres en el trabajo, sin temor a compartir, poder hablar de lo triste y complicado, no sólo enfocarnos en la eficiencia. Estar seguros de que realmente nuestros compañeros y colegas escucharán, queremos saber que el trabajo va más allá de una simple labor”.

## **2.2 Desarrollo Organizacional**

### **2.2.1. Motivación**

Chapman (2012) plantea el modelo de motivación a través de la valorización personal. Al llevar el modelo como un piloto en diversas organizaciones se encontró eficiencia en el modelo en diversos escenarios. En las organizaciones de servicios financieros se observó:

Hay quien cree que el personal que se desempeña en esta área no requiere de este modelo. Sin embargo, es de suma importancia ya que habitualmente esta labora se

desempeña en un ambiente de presión y exigencia. A los altos ejecutivos de estas organizaciones les preocupa ¿cómo mantener al equipo?, ya que después de 12 meses se encuentran muy frustrados, las altas tasas de rotación los mata. Al diagnosticar al personal de apoyo se detecta que se tiene una gran necesidad de sentirse apreciados por sus jefes. A pesar de que algunos puedan ser bien recompensados económicamente, reconocen la falta de reconocimiento de otros para poner seguir motivados a continuar y sentirse satisfechos con su trabajo. El grupo de empleados coincide en adoptar el inventario de motivación a través de la valorización personal para utilizar los resultados motivarse unos a otros. También se incorporan las aplicaciones prácticas en su evaluación de desempeño semestral. Así pues, todas las empresas del ramo deben considerar este modelo sumamente útil.

Cuando los miembros de los equipos no se sienten motivados se deriva de varias consecuencias internas (propias) y externas (ambiente de trabajo) según (Chapman 2012), ambas limitan a sentir aprecio por algún compañero de trabajo.

Las internas parten principalmente de crear expectativas de los trabajadores, se crean expectativas altas, incluye idealizaciones exageradas en relación con uno mismo. Las expectativas altas tienen que ver con la autoestima, ya sea alta o baja. Si los objetivos se alcanzarán constantemente, las personas se sienten mejor y orgullosos consigo mismos y por el contrario el no lograrlos genera una sensación de desánimo. Las personas que no permiten que algo este debajo de la perfección rara vez permiten celebrar logros, sintiéndose insatisfechos.

Cuando las expectativas son acerca de personal a nuestro cargo podemos estar esperando más de lo que es posible lograr. Entonces no importa que lo suficientemente bien que haga las cosas, nunca será suficiente para su supervisor. Se critica como se

puedo hacer mejor, más rápido, en menos tiempo, etc. Algunos de los que tienen estas altas expectativas suelen ser personas motivadas y notables en lo que hacen, aunque otras lo pueden ser por su personalidad afecta a la crítica. Estas últimas personas no logran tener buenas relaciones porque nada, ni nadie le gusta, sólo están criticando. Se deberá acudir con un consejero que apoye para cambiar estas actitudes y comportamientos. Al sentirse insatisfecho con el desempeño de un empleado, se debe realizar una autoevaluación honesta para conocer si las expectativas son altas, puede preguntarse a 2 o 3 amigos cómo perciben las expectativas. Si se descubre que son altas, solamente hay que ajustarlas para evaluar genuinamente y así valorar los resultados. Y en otras ocasiones no se aprecia el trabajo de los otros simplemente por ciertas *fijaciones* que tiene la persona, en cuyo caso independientemente del logro de los resultados hay ciertas conductas, comportamientos o personalidades que no agradan, como ejemplos, una persona que tiene su lugar de trabajo desordenado, aquel que sale del trabajo antes de tiempo, la vestimenta no es bien vista, etc. Son situaciones que sesgan a pesar de sí cumplir con los resultados. Se tiene que comprender que son simplemente cuestiones de personalidades y estilos de vida distintos, no se puede estar molesto por estas situaciones y tener claro cuáles de estas situaciones pueden afectar el desempeño, la imagen, los valores de la organización para ser incluidos en las evaluaciones y de lo contrario dejarlas fuera.

### **2.2.2. Entrenamiento**

En el contexto Alles (2013) reflexiona acerca de término de empresa sustentable o sostenible que se puso de moda y que para RH la manera de serlo es el trabajar de manera constante con los jefes (todo nivel de supervisión) a todos niveles desde CEO hasta el de menor rango jerárquico con personal a su cargo. Los llamados jefes son los

que tienen la comunicación constante con los colaboradores, son sus guías y conocen las problemáticas y circunstancias personales y laborales. Son los comunicadores para que la organización lleve el rumbo deseado. Cuando una organización afronta cambios positivos o negativos, los jefes juegan el papel fundamental para lograr el resultado deseado. Son los actores principales para el diseño de la construcción de talento.

Se tiene que desarrollar en los jefes el rol de jefe-entrenador según Alles (2013) para lograr en la organización una comunidad de aprendizaje. Jefes y colaboradores aprenden en conjunto de sus aciertos y sus errores. En el entrenamiento se encuentran 3 opciones: Entrenamiento Experto, Mentoring y Jefe Entrenador. Siendo el último el aconsejado por la Alles (2013) y recalcando que la capacidad para ser mentor, entrenador experto y jefe entrenador son desarrollables:

\*Entrenamiento Experto: Con plazos y objetivos determinados, interno o externo.

\*Mentoring: Programa organizacional de largo plazo y múltiples objetivos.

\*Jefe Entrenador: Continuo y abarca a toda la organización

Estos 3 programas son variantes de un método conocido como entrenamiento, o bien basado en ello y siendo todos, una manera eficaz de motivar al personal. El término experto es agregado al concepto para hacer referencia que deberá ser desarrollado por un experto en la materia.

Para Alles (2013) el mentor, entrenador experto o jefe entrenador que logre crecimiento en el joven ejecutivo formará parte de sus recuerdos para toda la vida, brinda alta satisfacción ver como se ayudó a crecer a personas. También para los mentores estar en contacto constante con las personas a desarrollar (más jóvenes la mayor parte del tiempo), les ayuda a enriquecer personalmente. Y para la organización beneficia en una efectiva comunicación de la historia, cultura, misión, visión de esta, la

retención de colaboradores y la reducción de los costos de selección de nuevos integrantes.

Los valores de la organización deben estar considerados en todos los programas, pasos e instancias organizacionales de acuerdo con Alles (2013), por ejemplo, deben reflejarse en la relación diaria jefe-colaborador cuando el jefe indica lo que está bien y lo que no.

Allles (2013) precisa de aclarar las diferencias en los 3 programas citados, ya que en ocasiones son utilizados como sinónimos, si bien los 3 programas desarrollan las capacidades del colaborador, ayudando a su crecimiento personal y laboral hay características distintivas entre ellos:

*Mentoring:* El mentor tiene mayor nivel jerárquico que el instruido, mucha experiencia y conocimiento de la organización y del puesto que se va a cubrir. Juega el papel de guiar, mostrar, explicar lo que debe hacerse o lo que no. El principio de este aprendizaje es seguir el modelo del mentor.

*Entrenamiento Experto:* El entrenador será experto en el tema específico a entrenar. Puede ser interno o externo. Puede o no ser superior al entrenado. Usualmente el programa es por unos meses y se debe definir el plazo para llevarlo a cabo.

*Jefe Entrenador:* Es el jefe directo. Los guía en el desarrollo de sus capacidades (conocimientos y competencias) para el mejor desempeño de sus tareas y funciones.

Lo anterior sirve para conocer cuál se adapta mejor a las necesidades de la organización, aunque como ya se dijo, se sugiere para el mediano y largo plazo el desarrollar la competencia de Entrenador en los jefes para el crecimiento sostenido de la organización para llevarla a una organización *que aprende* haciéndolo día a día y a lo

largo de su existencia. Aunque los jefes generalmente llevamos este rol, no tenemos preparación para ejecutarlo.

### **2.2.3 Cultura Organizacional**

Hofstede (mencionado en Vargas, 2007, p.33): *“La administración y la organización están penetradas por la cultura desde el principio hasta el final”*

Vargas (2007) afirma que la cultura corporativa es una moda. Los conocimientos sobre conceptos organizacionales se adquieren al estar dentro de la organización y crecer en ella. Toda organización posee pautas, comportamientos grupales que son transmitidos a los nuevos integrantes de manera inherente. La cultura une a los individuos de manera natural, al encontrar similitudes entre sus valores, formas de pensar, ritos, etc. Los sistemas de creencia respaldan y apoyan a las organizaciones. Al realizar comparaciones entre las culturas organizacionales es notoria la diferencia entre ellas, algunos elementos se encuentran en una y otra, pero no todos. También pueden variar en el grado de intensidad de sus elementos.

Considera Vargas (2007) que, al integrarse las personas a la dinámica cultural en una organización, es necesario saber los elementos que la limitan o fortalecen, para así realizar prácticas convenientes y que pueden implicar importantes cambios en sus arraigadas creencias. Schein (mencionado en Vargas, 2007, p. 34) afirmó que es necesario que los directivos formulen estrategias para enfrentar los retos del medio ambiente basándose en su cultura corporativa. Los directivos pueden influenciar la cultura de la organización en base a los valores y principios que se considere se deban reforzar en sus empleados. Las nuevas personas deben entender y comprender la cultura organizacional a fin de adaptarse a ella.



Las organizaciones son culturas que representan subculturas de una cultura más amplia como la cultura nacional Vargas (2007), así pues, las culturas externas influyen y modifican la cultura interna al relacionarse con la sociedad y sus valores. La creación, mantenimiento y conducción de una cultura organizacional resulta compleja, al ser multifactorial y sobre todo en aquellas organizaciones muy diversificadas. Y muchas veces, en la misma cultura se encuentran los mismos gérmenes que la lleva a su destrucción.

Vargas (2007), analiza la cultura organizacional como un variable independiente que afecta el comportamiento y las actitudes de los miembros de la organización y que está en interdependencia con otras variables. El problema de verla como independiente de acuerdo con Ogburn (mencionado en Vargas, 2007, p. 35) es que algunas de las partes de la cultura cambian a mayor velocidad que otras, generando que los cambios no se den a la velocidad necesaria.

Así pues, la cultura organizacional tiene estrecha relación con:

- a. La forma de una identidad de la organización
- b. Fomenta la satisfacción para que los individuos deseen permanecer en ella
- c. Facilita la integración de los objetivos individuales con los de la organización
- d. Da estabilidad y seguridad a los subsistemas que conforman la unidad de la organización
- e. Da guías de acción para generar comportamientos deseados en sus miembros

De tal suerte que la cultura debe verse como una variable involucrada en los valores, creencias y prácticas de la sociedad concluye Vargas (2007), por ende, es difícil su cuantificación para medir el impacto en la cultura y como influencia en la conducta organizacional. Una cultura fuerte genera influencia en las organizaciones que están en

declive o generar grandes cambios, creando el clima para infundir nuevos valores. Si el nuevo sistema no es lo suficientemente fuerte sucumbirá ante los contactos con las fuerzas siempre en conflicto en su entorno.

Algunas encuestas e investigaciones realizadas por Newstrom y Davis, Denison, Barney y Weick (todos mencionados por Vargas 2007, p. 40), concluyen y demuestran una relación positiva y directa entre la cultura organizacional y el desempeño de los empleados y de la organización en general.

#### **2.2.4. El trabajador social**

De acuerdo con Ozamiz (2009), el trabajo es uno de los vínculos sociales clave, aquí es donde se dan el mayor número de interacciones sociales y por ende el empleado desarrolla su personalidad. El equipo de trabajo se vuelve un grupo esencial de referencia. De acuerdo con varios psicólogos los factores para el equilibrio de las personas es la buena organización y un adecuado ambiente en este ámbito. Por medio del trabajo logramos aportar a la sociedad, aportamos nuestro conocimiento, energía y así desarrollar nuestra identidad y sentido de pertenencia.

Friedman (mencionado en Ozamiz, 2009, p. 23) apunta que el lugar de trabajo es el mejor sitio para desarrollar la socialización, la identidad colectiva e individual. En la sociedad del conocimiento las tareas dependen de las actitudes del individuo, que se generan en el equipo de trabajo. El grupo es el que se refleja en la personalidad y actividad de cada uno.

La actitud afirma Ozamiz (2009) es una tendencia de actuar, sentir y pensar ante un estímulo. “*las pulsaciones y las energías modulan en las actitudes que configuran la personalidad*” (Ozamiz, 2009, p. 16) y el grupo de trabajo es el que modula y desarrolla las actitudes del individuo. Cuando alguien se integra a un nuevo grupo se van

asumiendo los comportamientos, emociones e ideas del grupo, estos pueden ser fáciles o dolorosos. Si uno es forzado a integrarse a un nuevo grupo hay un proceso de integración y de asumir distintas actitudes o adecuación de estas. Las características del grupo y del individuo van a facilitar o dificultar sus nuevas actitudes. El rol se deriva de las actitudes de los miembros del grupo hacia uno de los miembros. En un grupo de amigos se desarrollan roles de manera informal de acuerdo con sus actitudes y las actitudes de sus miembros, por ejemplo, si alguien se hace el chistoso contando un chiste, será una actitud que el resto de los integrantes esperará que se repita, el que proponga actividades en base a su capacidad de organizar y planear. Los grupos suelen identificar 3 tipos de roles: el emocional, el ejecutivo y el encargo de tareas. En los equipos de trabajo, suelen ser los roles predeterminados, pero la interacción entre sus miembros define el verdadero rol de cada uno. Para la gestión de conocimiento es primordial comprender esta actividad, ya que la efectividad de un equipo dependerá de la efectividad de los roles. Para que un equipo funcione resulta fundamental que el líder formal sea el líder emocional del equipo.

#### **2.2.5. Resiliencia al cambio**

Para Puig y Rubio (2011) los valores fundamentales en la resiliencia son:

1. Es un hecho observable. Una realidad humana
2. La actitud optimista y el pensamiento positivo ayudan a enfocar el logro de las metas
3. La creencia en el ser humano. Su valor como protagonista de su realidad y sus actos
4. Comprender a la vida como un proceso continuo de adaptación
5. Incorporación de la diversidad como parte del ciclo vital

6. Dimensión ética de la supervivencia. Que el proceso se oriente por una ética profunda
7. Dotar de significado y sentido la adversidad

Hablar de resiliencia es ponerle nombre a algo que siempre estuvo ahí (Pug y Rubio, 2011), al fin y al cabo, es una realidad humana y en la historia hay millones de ejemplos de haber superado esta adversidad contra los pronósticos. No es algo que suceda a unos pocos, a los elegidos, es una capacidad del ser humano por naturaleza. *“La naturaleza se enraíza en la vida, ofreciendo caminos de vida que nos sorprenden”* Vanistendael (mencionado en Pug y Rubio, 2011, p. 83).

El optimismo es una creencia, un filtro cognitivo, para generar estados de ánimo positivos y conductas proactivas consideran Pug y Rubio (2011), es pues, un mecanismo que impulsa seguir al frente ante adversidades, una herramienta para facilitar la adaptación y de alguna manera ha estado de la mano del humano a lo largo de sus grandes empresas. Un optimista, siempre tiene un sueño, una meta, mientras que el pesimista siempre tendrá una excusa. Esta demostrad que una actitud positiva da pie a nuevas formas de pensamiento, distintas a la actitud negativa, lleva a pensar de forma creativa, relajada y constructiva.

Ya citaba Pug y Rubio (2011) que la vida es un proceso de adaptación continua, es entonces, la resiliencia como un proceso de vida que se construye con personas del entorno y siempre es variable. Se puede comprobar realizando una gráfica de vida propia, si pensamos en momentos que marcaron nuestras creencias, la fe, algo significativo y repasamos nuestra historia desde nuestra infancia será fácil ubicar esta resiliencia que pasa al afrontamiento de la realidad y a superar la adversidad. Entonces la resiliencia toma como momento de referencia la aparición de la adversidad, no por eso la

adversidad es gratificante, no es deseada, pero simplemente ocurre. En ocasiones la adversidad no es más que una ventana abierta de posibilidades de crecer.

Pug y Rubio (2011) dejan claro la ética en la supervivencia, pues no se trata la ejercer la ley de la selva, sino lograr una supervivencia socialmente aceptable, en los parámetros aceptados cultural, social, comunitaria y éticamente. Resulta difícil definir lo bueno y lo malo, pero sí hay mínimos aceptablemente humanos que garantizan la integridad y dignidad de los demás. Si el objetivo resulta destruir o el de humillar a otros, es inaceptable.

### **2.2.7. Satisfacción Laboral**

*“La satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva hacia el trabajo, resultante de la valoración en la que el trabajo satisface o permite la realización de los valores de trabajo del individuo y la insatisfacción laboral es una respuesta emocional negativa, resultado de una valoración del trabajo en la que este ignora, frustra o niega lo valores del trabajo de la persona”* Locke (mencionado en Chiang et al., 2010, p. 193).

Chiang et al (2010) especifica que tanto existen diferencias entre las personas y lo que desean en el trabajo, como lo hay en sus similitudes y que estas se derivan de contar con las mismas necesidades subyacentes. La satisfacción laboral es una actitud que proyecta diferentes fenómenos laborales, con el ausentismo y el abandono laboral.

De acuerdo con un estudio realizado por Griffin y Bateman (mencionado en Chiang et al., 2010, p. 194) encuentran como antecedentes a la satisfacción laboral:

1. La definición de metas y objetivos
2. Diseño de puesto
3. Sistemas de recompensas
4. Características organizacionales

5. Liderazgo
6. Participación en la toma de decisiones
7. Perfil demográfico
8. Factores disposicionales

Y como consecuencias son ausentismo, rotación, actividad sindical y la percepción de los empleados. La relación entre desempeño y satisfacción se deja abierta. No se puede asumir que la posición del empleo en la vida para un empleado sea la misma para todos. Ha resultado difícil a lo largo de investigaciones determinar la correlación entre las variables, siendo a aparentemente las consecuencias las redundantes.

Se analiza y delimita por parte de Chang et al (2010) los factores que determinan la satisfacción laboral. Buscando sistematizar y estructurar la diversidad de estudios y enfoques diversos los investigadores han agrupado en 2 categorías a fin de encontrar los factores que determinan la satisfacción laboral las variables derivadas del puesto de trabajo y las del trabajador. Se entiende por variables derivadas del puesto, aquellos aspectos y circunstancias que están vinculadas objetivamente al puesto de trabajo y un conjunto de factores que están relacionados con el reconocimiento del empleado por parte de la empresa y que hacen referencia a las posibilidades reales de la promoción del trabajador.

Actualmente según Chang et al (2010) el trabajador ha rebasado el tener como expectativa única el satisfacer sus necesidades básicas mediante el empleo, ahora es una amplia gama de aspectos que espera satisfacer mediante el empleo, llega hacer incluso un estilo de vida. Los trabajadores valoran el trabajo que satisface sus intereses personales. Sin éxito han sido las investigaciones para descubrir la raíz de estos intereses, suele ser multifactorial. Es una actividad interesante aquella que se disfruta

por sí mismo, incluso más por la conduzca al dinero o el ascenso dice Locke (mencionado en Chang et al, 2010, p. 195).

A los empleados les agrada saber que con su trabajo se aporta algo importante explica Chang et al (2010) y del mismo modo el reconocimiento y la promoción son un incentivo para el trabajador otorgados por la organización. La ha descubierto una alta correlación entre la promoción y la productividad. Aunque la promoción no tiene el mismo grado de satisfacción entre los empleados, ya que hay diferencias entre las exceptivas y por ende el valor que le da cada una de las personas. La promoción representa para aquellos que quieren una oportunidad de crecer y de conseguir logros un atractivo. Al igual que en la retribución, los empleados esperan que la promoción sea justa, es decir, la promoción para los mejor calificados. El empleado con notables competencias técnicas puede ser que no cuenten con las habilidades para ser buenos jefes o se les hayan dado o desarrollado. Para Peiró (mencionado en Chang, 2010, p. 201) las raíces de querer una promoción son:

1. Deseo de un mayor desarrollo, mediante mayor responsabilidad.
2. Realización de justicia, cuando una persona considera haberse ganado la promoción.
3. Deseo de ganar salarios más altos.
4. Deseo de reconocimiento social mediante el estatus profesional.

Un metaanálisis de Wagner (mencionado en Chang, 2010, p. 2014) concluyó que la satisfacción y la participación se encuentran positiva y significativamente relacionados, aunque no se logró concluir que tipo de participaciones logran mayor grado de satisfacción.

En general se es sabido que los trabajadores valoran su entorno físico de trabajo, que sea confortable y no se peligroso escribe Chang (2010). Los empelados quieren para realizar de forma efectiva sus labores recursos suficientes, como tiempo, dinero, equipamiento, etc. Los recursos siempre serán limitados, por lo que se debe buscar distribuirlos equitativamente, aunque la métrica serán los objetivos y necesidades de la organización. Al menos las condiciones físicas no deben amenazar el bienestar físico de los trabajadores.

En el análisis de Chang (2010), se evidencia que la satisfacción laboral es multifactorial, se relaciona con factores ambientales, situacionales y la personalidad propia del trabajador, siendo esta última, una satisfacción determinada por aptitudes o rasgos característicos de cada individuo, con lo que la satisfacción va a diferir entre los diferentes empelados. Lo que lleva a un análisis mucho más complejo al ser los factores personales intrínsecos de cada individuo que determinen su satisfacción.

En cuanto a la capacidad intelectual y su relación con el nivel de satisfacción parece que los trabajos de inteligencia brindan una mayor satisfacción en comparación de los trabajos manuales, repetitivos y mecánicos que muestran ser lo opuesto aprecia Forteza (mencionado en Chang et al, 2010, p. 207).

## **2.3 Gestión del Conocimiento**

### **2.3.1. Capital Intelectual**

Soret (2007) redactó que tanto para las empresas como el ámbito académico reconocen al conocimiento como un papel estratégico dentro de las mismas. Su investigación de intangibles y su implicación en la creación de valor para las organizaciones ha sido muy basta. Los estudios del conocimiento pueden agruparse en 2 grupos, orientados a la



creación, asimilación, difusión y explotación de los intangible y en los orientados a la medición de las distintas manifestaciones en las que se puede presentar el conocimiento. Se ha escrito acerca de diversos modelos para la medición de capital enfocados en diversos aspectos debido a que se requiere su adecuación a la realidad social y económica.

El capital intelectual “*es el conocimiento que se puede convertir en beneficios*” Sullivan (mencionado en Soter, 2007, p.81).

Para su medición Soret (2007) recaba diversos modelos ya utilizados en empresas; modelo Navigator de Skandia, Dow Chemical, Intellect, Intellectual Assets Monitor, CMI (Cuadro de Mando Integral), balance scorecard, entre otros. El CMI planteado por Kaplan y Norton (2000), traduce la estrategia y misión en medidas en la actuación, para dar una estructura necesaria en el sistema de gestión y medición estratégica, no es exclusivo de la medición del capital intelectual ya que considera también las perspectivas financieras, cliente, proceso interno, aprendizaje y conocimiento, crea un clima de aprendizaje en la organización.

Soret (2007), analiza el modelo M5C (Modelo de 5 Capitales) desarrollado por el grupo Caja Madrid y originado del modelo Intellectus, el cual estructura al capital intelectual en sus 5 componentes básicos:

\*Capital humano: Actitudes, conocimientos, competencias de la persona.

\*Capital organizativo: Activos intangibles que forman el conocimiento colectivo de la organización (explícitos e implícitos, formales e informales).

\*Capital tecnológico: Intangibles de procesos tecnológicos e innovación de la empresa.

\*Capital relacional del negocio: Dinámica operativa y papel estratégico.

\*Capital social: Intangibles de las relaciones de la empresa con otras entidades.

Entre todos ellos existe una interdependencia que es su esencia al explicar su relación, su causa-efecto. A su vez cada uno de los capitales contiene elementos y variables que generan indicadores y que forman la *neurona creativa* o estructura lógica de dicho modelo.

En el método DACUM (Developing A CurricuUM) también analizado por Scoret (2007) se plantea un método de análisis ocupacional orientado a la obtención de resultados aplicando desarrollo de currículos de formación. Se base en las siguientes premisas:

\*Los empleados con experiencia son los mejor calificados para describir su trabajo y actividades.

\*Cualquier empleo llega a ser efectivo y suficientemente descrito en las tareas que los trabajadores cualificados hacen en ese puesto.

\*Las tareas se relacionan directamente con los conocimientos y actitudes que los empleados deben tener para cumplir con las tareas adecuadamente.

El método es que de 8 a 12 empleados de experiencia se reúnen y mediante técnicas de animación grupal definen las funciones, tareas, conocimientos y actitudes requeridas para el trabajo a desempeñar. Dicho método es apropiado para:

\*Desarrollar nuevos programas educativos

\*Revisión de programas vigentes

\*Actualización de perfiles

\*Uso en orientación y evaluación

\*Revisión de la ocupación

\*Jerarquizar e identificar funciones

- \*Distribución e identificación de tareas para las funciones
- \*Secuenciar y afinar tareas
- \*Identificación de tareas de entrada
- \*Identificación de habilidades y conocimientos generales, actitudes y conductas, máquinas, materiales y equipo.
- \*Refinamiento y revisión general
- \*Validación y publicación de perfil.

### **2.3.2. Prácticas de Valor**

Carballo (2006) integra algunas practica de valor en la gestión del conocimiento de suma utilidad, la primera de ellas La Rosa de los Vientos que usan los capitanes y marinos para guiarse busca dar un sentido a al barco, en nuestro caso a un mundo inquieto de la competencia y el mercado, es pues la rosa de los vientos una buena guía, que puede ser estable y a la vez adaptable a los vientos, es decir, existen muchas cosas que son y están determinadas y otras tantas que son cambiantes, lo esencial no puede, no debe cambiarse y lo que no lo es, debe y puede modificarse.

En la vida real esta estrategia fue implementada por las necesidades de una telefónica española Carballo (2006). En este caso la compañía enfrento pares de conceptos que podrían parecer opuestos, pero se demostró en muchas ocasiones que son complementarios y por ende forzarse mutuamente. Los conceptos se relacionaron entre sí y se buscó un ratio-objetivo para medir su evolución y resultados, así cada uno de los conceptos se relacionaban con temas estratégicos y podían medirse ligados al mismo.

La técnica descrita por Carballo (2006) sigue los siguientes pasos:

1. Buscar los pares y desechar varios de ellos. Ejemplos de pares Planeación-Innovación

2. La definición de cada uno de los conceptos y como se relaciona este con el par
3. Determinar la variable que los relaciona y así obtener el ratio-resultado
4. La jerarquización a partir del punto anterior

Afirma Carballo (2006) que existe un valor institucional para una empresa competitiva, partiendo de poner en primer lugar a los clientes. Las empresas que no mantienen un sentido la de la innovación y los clientes tienden a reducir la calidad de sus productos, servicios y/o productos. Todos los procesos se relacionan de manera interna y se favorecen por grupos espontáneos. Cuando las organizaciones o estos grupos olvidan la razón de su existencia, se desarrolla un comportamiento institucional que reduce la calidad y productividad, por ende, la rentabilidad, etc. Y cuando lo anterior ocurre lleva a una crisis, situación que habitualmente redundando en la centralización, prepotencia, se deja de lado la participación de las personas y el trato como tal. El error se persigue como un pecado, aparece la culpa que sustituye a la responsabilidad. También puede cuartear la organización, se boicotea de manera pasiva o activa. Cuando deberían darse los grupos de alto rendimiento, dirección participativa, comunicación y autodesarrollo.

Carballo (2013) aborda el tema de la especialización y fragmentación, comenzando con esta última que se da como una tendencia natural (la división), cuanto más se jerarquiza, más se fragmenta. Los departamentos toman diferentes importancias y resulta difícil mantener unida la organización, puesto que entre más se va a forzar, mayor será la separación. La recomendación es que la dirección mantenga el sentido de lo se hace, se requiere un programa de comunicación y no de información y calidad en la comunicación. Los inconvenientes de dicha fragmentación principalmente la

degradación y pérdida del sentido global de las cosas y por ende no se sabe a dónde se va.

Accionitis: “*la tendencia a hacer antes que a pensar lo que se va a hacer*” Carballo (2013, p. 53). Vísteme despacio que llevo prisa decía Felipe II citado por Carballo (2013, p. 53) y cuyo principio se lleva a cabo de manera correcta en las empresas ya que se viste uno de prisa y pocas veces acierta en el vestido apropiado. Es respuesta a la ansiedad de encontrar las ventas, la participación de mercado, tener la planeación sobre tiempo. En lugar de vivir en aquí permanente, se está en la ansiedad que dificulta pensar y disminuye nuestras probabilidades de realizar lo adecuado. Se gastan más energías en acciones y se pierde la conciencia de trabajar en consenso para evitar las resistencias grupales e individuales.

Para pasar de la responsabilidad al compromiso dice Carballo (2013) se debe comprender al respeto como el previo a la responsabilidad, como un valor y como el sistema directivo. Siendo responsable en realizar las actividades de manera profesional en la calidad y cantidad de los resultados. Es pues, la responsabilidad una práctica que se adquiere realizando las cosas y tiene que ver con lo que hacemos y con el cómo lo hacemos, con el profesionalismo de cada uno y el sentimiento de hacer las cosas bien, que llevará a encontrar la satisfacción y aprender de nuestros aciertos y más de nuestros errores. Tiene que ver con trazarnos objetivos y metas y obtenerlo con recursos normalmente limitados. El ambiente de responsabilidad se puede obtener estableciendo objetivos conectados a los medios y va más allá, es con hacer las cosas profesionales y con buena imagen. La responsabilidad significa autonomía de gestión, hacer a nuestra forma, nuestro ritmo y tiempos, esto propicia responsabilidad y no culpa, la

responsabilidad se construye y supervisa, no se exige. Es una red de intercomunicación, por ende, deberá de fomentarse.

### **2.3.3. Transferencia del conocimiento**

Trejo (2013) considera que las organizaciones necesitan de actualizar y reinventar constantemente sus conocimientos, para lo que deben tomar parte en las siguientes actividades:

1. Encontrar como transformar en conocimiento de forma más eficaz su experiencia en desarrollo (conocimiento común).
2. Transferir el conocimiento en el tiempo y espacio (fortalecer el conocimiento común).

Dixon (citado por Trejo, 2013) argumenta que la transformación de la experiencia parece algo que sucede en automático para cualquier organización, pero no necesariamente ocurre de esta manera, existen 3 criterios para determinar cómo funcionará un método en situación específica:

\*Receptor propuesto: Cada uno se maneja en contextos diferentes, puede influir en la transferencia, depende de sus habilidades para absorber el conocimiento, trabajar en equipo y el uso de herramientas tecnológicas, así como la experiencia, entender el lenguaje interno. La semejanza entre el emisor y los receptores son clave para el éxito de la transferencia del conocimiento. Habitualmente las organizaciones no consideran este último punto y se concentran en la posesión del conocimiento únicamente. Y antes de

elegir el método de transferencia se debe evaluar cómo se parecen el contexto y tareas con los equipos receptores., así como la capacidad de absorción del equipo receptor.

\*La naturaleza de la tarea: que tiene un efecto significativo en la eficiencia de la transferencia. Puesto que algunas tareas son repetitivas y otras ocasionalmente se debe considerar su naturaleza. Las características no rutinarias y rutinarias de una actividad influyen en el sistema para transferir el conocimiento de forma eficaz.

\*Tipo de conocimiento que se transfiere: conforme a los criterios anteriores se determinan 2 categorías para la transferencia del conocimiento:

1. *En serie*: Es la transferencia de un equipo basado en la experiencia de hacerlo en cierto contexto y con un contexto distinto realizar la misma tarea. Este conocimiento de acción repetida se da de forma seriada y lo ayuda a funcionar más eficiente la siguiente ocasión. Debe de transferirse de los individual a lo grupal para que ocurra y es un proceso que mueve el conocimiento peculiar de cada grupo o individuo para integrarse y que se comprendido por la totalidad del equipo. El proceso resulta más complejo que sólo se informe el conocimiento al equipo ya que esta integración de ideas lleva a una reconsideración de las causas y efectos y genera nuevas ideas en el equipo, por ende, discrepancias en lo que pasó y las nuevas generalizaciones. Este tipo de transferencia da énfasis al conocimiento colectivo sobre el individual y que presume que los integrantes tendrán la capacidad de construir el conocimiento por sí mismos, en sustitución de dar información o datos para construirlo.

2. *Cercana*: Se logra cuando dentro de la organización se cuenta con equipos que ya tienen el conocimiento y se desea sea replicado por otros. Este

comportamiento puede funcionar con el uso de alertas tempranas para recibir conocimiento y utilizarlo proactivamente. La fuente de este deberá ser confiable.

3. *Lejana*: Denominada así porque se debe adaptar a un contexto particular, que no necesariamente es una lejanía geográfica. Con las tecnologías actuales incluso las distancias pueden ser relativas.

4. *Estratégica*: Tiene influencia en la organización, nivel global, contiene conocimiento explícito y tácito y en el que este último se aprovecha moviendo al recurso al sitio para ofertarle perspectivas múltiples. Se centra en el usuario final del conocimiento y no en la fuente.

5. *Experta*: Centrada en otorgar soluciones en problemas poco usuales, dando mayor beneficio con el conocimiento tácito por la experiencia que busca el personal, ya que la solución no está en concretas y no cuentan con la debida difusión.

## **2.4. Telemarketing**

### **2.4.1. Definición y su evolución**

Una definición simple de telemarketing de acuerdo con O'Prey (2008) es un método de directo de telemarketing, en busca de mercado y obtener ventas por teléfono, también conocido como Telesales (Televentas), en donde una persona en representación de una compañía contacta a otra persona para promover sus servicios o productos. Son conocidas como llamadas en frío en donde el prospecto no ha solicitado el servicio o no ha escuchado acerca del mismo y por supuesto no espera la llamada de otra persona para la oferta de algún producto, algunos términos comúnmente empleados en el medio son:



\*B2C: negocio para clientes por sus siglas en inglés en donde un negocio contacta a un cliente prospecto.

\*B2B: negocio par negocio por sus siglas en inglés en donde una compañía busca a otra con el propósito de establecer negocios.

\*TPS: registros del número telefónico para la oferta de productos por sus singlas empleado en UK, en otros países con diferente denominación, con el mismo objetivo.

\*Ventas: uso de habilidades y técnicas persuasivas para la venta de productos y servicios.

\*Outbound: llamada proactiva a cliente prospectos para la oferta de servicios y productos en donde se requiere el conocimiento necesario para la actividad.

\*Inbound: método reactivo ante la comunicación telefónica de un cliente para adquirir un producto o servicio.

\*Llamada en frío: denominado de tal manera porque el cliente no espera recibir la llamada de venta y en ocasiones no tiene conocimiento de la compañía que lo contacta.

Recuerda O'Prey (2008) que el telemarketing es un término utilizado desde la década de los 70's con el objetivo de nombrar a la actividad de la venta por teléfono y que desde entonces es una industria que ha logrado generar alrededor de \$100 billones de dólares en UK. La industria se ha visto mermada en los últimos años derivado del uso de ciertas técnicas de presión por parte de vendedores o incluso compañías para la presión de la adquisición de productos, aun cuando los clientes no cuentan con los recursos suficientes o se adquieren artículos de lujos innecesarios. Una desventaja en la actualidad ha sido la barrera del lenguaje, ya que al buscar el esfuerzo de ventas en

países con otro idioma en ocasiones resulta complicada la comunicación adecuada. También ha sido mal vista puesto que el trabajo se lleva a cabo bajo presión, con espacios muy pequeños de trabajo (cubículos) en donde se genera un ambiente pesado ya que muchas ocasiones se llegan a realizar cientos de llamadas sin lograr obtener el éxito aspirado. Todo lo anterior si bien son factores reales, también es cierto que representan a penas una minoría del estilo de trabajo de la industria ya que muchos de ellos son profesionales buscando brindar un servicio de excelencia para sus ejecutivos y clientes. Actualmente las leyes y propia evolución del negocio han forzado a los call centers a evolucionar de manera favorable, pudiendo manejar grandes volúmenes de ventas, citas y prospectos de una manera tan profesional para sentirse orgulloso. Los mejores telemarketings han logrado mezclar técnicas persuasivas, psicológicas y de mercadeo digital para obtener los resultados deseados. Aunque los días de las llamadas en frío sigue vigente la tendencia se inclina a la multi-interacción digital.

#### **2.4.2. Estudios recientes**

Álvarez (2010) escribió que para muchos sociólogos del trabajo desde los 80's somos testigos de un cambio radical en la forma de trabajo de manera muy importante, generando o generado por un nuevo tipo de trabajador para un nuevo tipo de organización y modelo industrial. La 'especialización flexible' es una de las ideas más exitosas, desarrolladas y generadas por el economista Michael Piore y el politólogo Charles Sabel del Massachusetts Institute of Technology en USA en su libro *The second industrial divide: opportunities for prosperity*. (citado por Álvarez, 2010, p. 16). En donde además de explicar cómo el capitalismo ha estado basado en distintas revoluciones tecnológicas y el mismo nacimiento del capitalismo corresponde a una revolución industrial; planeta, como en años recientes, los avances tecnológicos y la

competencia global han generado una nueva revolución industrial con características radicalmente opuestas a su antecesora. Siendo un modelo muy flexible y adaptable al mercado volátil. Parte del éxito de este modelo se debe a la coordinación y cooperación entre empresas ante la competencia desmedida. La especialización flexible surge cuando el modelo de sustitución de importaciones fue atacado, y de una mala administración de las naciones. La cooperación y conocimiento reemplazan el trabajo manual y a la competencia como principal indicador del éxito económico de las naciones. Para muchos se requiere un nuevo tipo de trabajador, más educado, flexible, hábil, cooperativo. De acuerdo con el autor, no es sorpresa que en muchos de estos aspectos las mujeres obtengan mejor puntuación de los hombres. El desempeño académico de las mujeres es mejor de acuerdo con las estadísticas, al menos en nivel universitario. Las mujeres han sido capaces de gestionar recursos y situaciones diversas dentro del hogar y fuera de este cuando son empleadas a lo largo de mucho tiempo

Álvarez (2010) pretende evidenciar que las condiciones actuales de los mercados, modelos económicos y las organizaciones requieren de un perfil que se ve más asociado con las mujeres, que con el sexo masculino. Las mujeres representan ahora un poder económico muy importante, aunque aún exista una brecha considerable entre su aportación e importancia y el papel social que reciben siendo injustamente poco reconocido hasta en aspectos de remuneración. Y justo en esta brecha es donde se tiene una gran oportunidad, al poder diseñar modelos más adecuados a la mujer, más interesantes, no en el estereotipo de mujer ama de casa, sino en el de mujer con poder económico, generar condiciones apropiadas para emplear a este personal que se apega hoy más que nunca a las necesidades del nuevo trabajador.

Daskal (2015) cita 4 situaciones que matan la motivación de empleados y otorga posibles soluciones a cada una:

1. Personas tóxicas. Destructivas y agotadoras. Asegurarse de contar con políticas y supervisión que minimicen los daños o dejarlos encontrar otro lugar.
2. Eliminar el desarrollo personal. Todos necesitan saber que están aprendiendo y creciendo, sin ello, el trabajo deja de ser emocionante y permanece estático. Es importante que sientan que la organización y el jefe están preocupados por cubrir esta necesidad.
3. Mal liderazgo. Dañan a la organización y empleados. Incluso los mejores empleados requieren de un líder que los haga destacar. Debe desarrollarse el liderazgo del directivo, para que a su vez contrate y prepare a sus subordinados y sucesivamente.
4. Falta de comunicación. Cuando es pobre, los empleados pierden la mitad del tiempo dudando de lo que hacen. Las actividades críticas no se realizan, las de menor importancia se duplican y los rumores crecen en el lugar de trabajo. Contar con un flujo adecuado de la comunicación beneficiará a todos los niveles.

La motivación mediante el aprecio es un concepto empleado por Chapman y White (2011) determinaron que es justamente este aprecio el principal factor de satisfacción laboral y no la remuneración. Como premisas: lo que hace que una persona se sienta apreciada no hace que otra persona lo sienta. Cada uno quiere saber que lo que hace tiene importancia. Y cuando las relaciones no se cultivan mediante dicho aprecio los resultados son:

\*Los miembros del equipo se sienten aislados del objetivo de la organización.

\*Los empleados se desaniman y llegan a pensar en que siempre hay algo que hacer y que nadie aprecia lo que realiza.

\*Los empleados comienza a quejarse de sus colegas, su trabajo y su jefe.

\*Los miembros del equipo consideran la idea de dejar la organización y buscan empleo.

En primera instancia Champan y White (2011) aclaran que parece fácil demostrar dicho aprecio. Aunque algunos aspectos lo son, pero para considerarse un verdadero precio habría que considerar diversos factores. Para que el aprecio y reconocimiento sea eficaz debe ser individual y expresarlo personalmente. Las personas requieren de un aprecio sincero, por lo que algunas campañas internas, como decir *gracias*, pueden resultar contraproducente y a su vez el receptor deberá percibirlo como valioso, el reto del jefe es saber que acciones darán en el blanco. El inventario MMA (Motivación Mediante el Aprecio) es una herramienta que sugiere acciones precisas e individuales para que se sepa que sería más significativo para el empleado. Cuando no hay el aprecio el desgaste del empleado es mayor. Hay muchas organizaciones que quieren lograr el aprecio y lo económico ya no les es suficiente. Cuando los líderes empresariales buscan activamente demostrar el aprecio a sus miembros, al ambiente laboral mejora. Los gerentes garantizan disfrutar más el trabajo y se genera una atmósfera de aprecio.

De acuerdo con los estudios realizados por Chapman y White (2011) el retener empleados de calidad es de fundamental importancia para las empresas y las organizaciones. Los líderes manifiestan que las principales preocupaciones con sus empleados son: desaliento, desgaste, sensación de agobio, pérdida de la cultura corporativa positiva y dificultad para alentar con pocos recursos financieros. Así que mantener una moral positiva es urgente. La creencia de que el empleo es seguro es

fundamental para la mayoría de los empleados. Ayudarlos a sentirse valorados y apreciados contribuyen aliviando sus miedos. La mejor manera de demostrar el aprecio es realizarlo individualmente.

Continuando con las investigaciones de Chapman y White (2011) demuestran que el 89% de los gerentes cree que los empleados se van a ganar más dinero; cuando en realidad, solo el 12% se va a ganar más dinero. Siendo el no sentirse valorados y la falta de confianza en ellos la principal causa. Según estudio de Gallup el 70% de las personas no recibe ningún elogio, ni reconocimiento.

El elogio generalmente se centra en una tarea específica, el elogio verbal eficaz es específico indican Chapman y White (2011), dichas afirmaciones pueden ser individuales, delante de personas, por escrito y públicamente según sea el caso. Además, se requiere que el discurso se sienta, no aparente una obligación elogiar, también podrías ser buenos dando discursos, pero no saber escuchar y si usted los escucha, será recíproco el ser escuchado.

#### ***2.4.3. Rotación en el Telemarketing***

Escribió Souza (2008) acerca del trabajo real que ocurre en los call center y lo describe como una de las mejores experiencias que se pueden tener al tener oportunidad de conocer personas de otras culturas. La adaptación es muy rápida, la rotación es grande. Siempre se está contratando personal de todas las edades y escolaridades dependiendo del call center. Con el paso del tiempo el desgaste no es compensado económicamente. Muchos se cansan por ser tedioso el trabajo.

Este trabajo considera Souza (2008) resulta un gran desafío para muchos, para otros es cansado y penoso. Es importante saber el perfil y lo que se espera de un asesor, ya que la falta de claridad puede redundar en frustración. El tiempo que se considera en

el que un asesor comienza a los 11 meses y por mucho un año y medio, después de eso el estrés es suficiente para querer abandonar el empleo. Debido al agotamiento físico y mental los empleados creen trabajar más tiempo del que realmente hicieron. A pesar de ello, el convivir con los compañeros de trabajo resultó algo muy gratificante.

Taylor (2002) redactó en cuanto a la retención de los empleados el caso de éxito de la compañía Asda que ha servido como modelo para otras compañías y en donde después de una serie de grupos de enfoque (focus group), entrevistas, encuestas y evaluaciones se encontraron factores claves llevados a cabo a lo que se atribuye el éxito de haber disminuido los índices de rotación:

\*Participación de los empleados de las decisiones con más de un año de antigüedad y hacer validos ciertas prestaciones hasta cumplir 3 años más.

\*Varias iniciativas para brindar flexibilidad que equilibraran empleado-hogar. Permitiendo tomar tiempos para atender asuntos personales y comenzando dicho tiempo.

\*Desarrollo de los empleados. Aquellos con más de un año de servicio tiene la oportunidad de aplicar a uno o más programas de desarrollo.

\*Se segmentaron grupos de acuerdo con sus características para atender las necesidades de cada grupo que son distintos entre sí.

En el mismo orden de ideas Taylor (2002) deja notar como el problema de la rotación es un mal para la organización desde cualquier punto de vista, y a pesar de que se puedan tener diferentes perspectivas del porqué de la importancia, todos convergen en darle la importancia, los directivos están centrando sus esfuerzos en encontrar soluciones, ya sea por la afectación de costos, imagen, producción o hasta por la imagen para con los clientes. Se debe considerar para mejorar los índices de rotación, el personal

que es contratado, los procesos que tenemos, los planes de desarrollo, las estrategias de retención, ya que el costo de la salida de una persona no es sólo lo que deja de generar esa persona, sino además se deben considerar todos los costos a lo que tendrá que incurrir DH para poder cubrir dicha vacante. Aunque también existen argumentos válidos para obtener un punto de vista positivo, como es refrescar la organización, con personal nuevo siempre será de valor para cualquier organización, ya que la gente nueva habitualmente inyecta entusiasmo en especial los mandos medios que es muy necesario, aunque también existe la excepción a la regla en donde nuevo personal puede generar nuevos vicios para el staff. En algunos casos el postularse en para algún cargo de mayor responsabilidad resultado sano, aunque en otros tantos, resulta dañino dicha competencia. Aún con los aspectos positivos que podrían encontrarse en la rotación, el debate favorece el atender a la problemática de la rotación por todos los aspectos ya mencionados anteriormente.



### 3. ASPECTOS METODOLOGICOS

La investigación se realizó siguiendo los criterios de la metodología cualitativa, utilizando el método de Estudio de Caso y la fenomenología que es el análisis de los hechos desde la perspectiva de quienes lo están viviendo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal operativo y directivo de la empresa, se observaron situaciones cotidianas del proceso desde el reclutamiento hasta la salida, se analizó documentación oficial de la empresa y se analizó el actuar del departamento de recursos humanos en general.

#### **3.1. Problema de Investigación**

En la industria de servicios y en específico en el de ventas por teléfono, el factor humano es la clave del éxito, razón por la cuál es prioridad del nivel gerencial contar herramientas que le permitan elaborar planes de trabajo enfocados en la permanencia del personal operativo.

El proceso de aprendizaje de un teleoperador de ventas tiene una duración de 3 meses, periodo durante el cual su generación productiva no es rentable para la empresa, resulta fundamental lograr capitalizar este personal, es decir, llevarlo a ser una inversión (al permanecer más de 3 meses) y no un costo (al no concluir los 3 meses), además de que al finalizar este tiempo la rotación de la empresa se estabiliza en porcentajes redituables.

#### **3.2. Objeto de Estudio**

Industria de telemarketing dedicada a las ventas masivas en la república mexicana ubicada en el municipio de San Juan del Río, Querétaro, México.

### **3.3. Dimensiones de Análisis:**

- \*Capital Humano
- \*Desarrollo Organizacional
- \*Gestión del Conocimiento
- \*Telemarketing

### **3.4. Preguntas de Investigación**

¿Qué acciones, procedimientos y/o metodologías, permitirían disminuir el porcentaje de rotación del personal de una empresa de telemarketing?

#### **3.4.1. Preguntas secundarias:**

- ¿Cuál es el perfil mínimo requerido del personal que labora en estas empresas?
- ¿Cuáles son los motivantes que permiten la permanencia de los empleados en las empresas de telemarketing?

### **3.5. Objetivo de investigación**

Presentar propuestas de acción que permitan la disminución del porcentaje de rotación del personal de la empresa.

#### **3.5.1. Objetivos específicos**

- \*Documentar información que permita conocer los puntos clave a considerar en un procedimiento de recursos humanos para la permanencia del personal.
- \*Establecer las bases para una mejora continua en el proceso de recursos humanos
- \*Conocer el proceso de recursos humanos desde el reclutamiento hasta la salida de empleados para detectar aspectos a considerar en la mejora continua.

### **3.6. Propositiones de Investigación**

- \*Si se genera un sentido de pertenencia e identidad de los empleados será posible disminuir la rotación en la empresa de telemarketing.

\*El conocimiento de los aspectos claves a considerar en el reclutamiento y selección del personal que pretende laborar en la empresa de telemarketing permitirá su permanencia y continuidad en la empresa por un tiempo mayor.

### **3.7. Variables de investigación**

- \*Rotación
- \*Pertenencia
- \*Identidad
- \*Inducción

### **3.8. Indicadores de investigación**

- \*Rotación de personal
- \*Sentido de pertenencia e Identidad organizacional
- \*Transferencia del conocimiento
- \*Valores
- \*Capacitación y entrenamiento
- \*Inducción
- \*Motivación

#### 4. CASO DE ESTUDIO

Servicios de Telemarketing San Juan de Río es una organización integrada al grupo Servicios de Telemarketing Querétaro. Inaugurada el 27 de junio de 2011 en la ciudad de San Juan del Río con una Infraestructura de 200 estaciones de trabajo.

Servicios de Telemarketing es la empresa número 1 de telemercadeo en México en su nicho de mercado. Está dentro de las primeras 10 empresas de telemercadeo en México por su tamaño. Realiza más de 50 mil horas al mes con clientes potenciales y más de 100 mil interacciones diarias.

Filosofía: *“Nos basamos en el desarrollo y crecimiento de nuestra gente y la mejora continua”.*

*“Estamos conscientes de que el principal valor de Servicios de Telemarketing es su gente. Tenemos un compromiso claro de la excelencia de calidad de todos nuestros servicios y soluciones”.*

Misión: *“Entregamos Soluciones integrales de excelencia para nuestros socios de negocio (Venta Masiva y Servicio), generando una experiencia única con nuestros clientes a través de la Interacción Multicanal.”*

Visión: *“Ser líder en la industria del contact center en venta masiva y servicio en México y LATAM.”*

Valores: Honestidad, calidad, pasión, versatilidad, lealtad, compromiso

Una empresa:

\*Participativa e Incluyente

\*Desarrolladora de Talento.

\*Innovadora.

\*Sustentable.

\*Rentable.

\*De excelencia: Filosofía de *Número 1* y benchmark de indicadores.

Certificaciones: Para cubrir cabalmente con la seguridad de nuestra información y sobre todo la de nuestros clientes, Servicios de Telemarketing es una empresa certificada en ISO 27000. Los directivos de Servicios de Telemarketing coincidieron en que uno de los activos más importantes de los clientes y socios de negocio es la información; por ello se decidió desarrollar, implementar y operar bajo un Sistema de Gestión de la Seguridad de la información (SGSI).

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información tiene como objetivo minimizar el riesgo latente de las amenazas del día a día, asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de nuestros clientes. Servicios de Telemarketing inició la implementación de los estándares ISO 27001 a principios del 2007 dando como resultado la certificación en febrero del 2008, avalada por el BSI (British Standard Institute).

Certificados: La alta Dirección de Servicios de Telemarketing en su compromiso con los clientes reconoce que uno de los activos más importantes es la información; por ello se decidió desarrollar, implementar y operar bajo un Sistema de Gestión de la Seguridad de la información (SGSI), por tal motivo; para asegurar el resguardo y correcta administración de la información de clientes y propia, ITM es una empresa certificada bajo el estándar UNE-ISO/IEC 27001:2007.

El Sistema de Gestión de Seguridad de la Información tiene como objetivo minimizar el riesgo latente de las amenazas del día a día, asegurando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de nuestros clientes, así como un cabal cumplimiento y alineándose siempre a las leyes vigentes y aplicables a

nuestro giro como lo es la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (FPDPPP)

Servicios de Telemarketing es una empresa certificado desde el año 2007, actualmente se mantiene bajo el número de certificado SI-0037/2012 y con la casa certificadora AENOR. Como parte de su mejora continua, para el año 2015 Servicios de Telemarketing se recertificará bajo el estándar UNE-ISO/IEC 27001:2015 además de la implementación y certificación de la norma UNE EN ISO 9001:2015.

Política SGSI: Servicios de Telemarketing reconoce que un elemento fundamental para cumplir con su misión y alcanzar sus objetivos de negocio es garantizar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de toda la información y recursos de información de su propiedad y bajo su administración o custodia. Por tal motivo, obliga a todos sus empleados a proteger los recursos de información de los que sean responsables y a evitar el uso, modificación, destrucción o revelación de información propiedad de la empresa o de sus socios de negocio de forma no autorizada o dolosa.

Equipo directivo y gerencial: Los socios fundadores de Servicios de Telemarketing tienen más de 20 años de experiencia en la industria. 80% del equipo directivo tiene un grado de maestría. 60% del equipo gerencial senior tiene un grado de maestría o en proceso. 100% del equipo del equipo gerencial junior tiene título universitario. 100% del equipo gerencial senior y junior se han capacitado en los colegios mejores rankeados en México (IPADE, Tecnológico de Monterrey y Universidad Anáhuac).

Sus servicios: Promoción y venta masiva, planes de refinanciamiento y cobranza, colocación de instrumentos financieros, pólizas de seguro, centro de información, envío

de mensajes simultáneos, programa de fidelización, encuestas y actualización de datos y agenda de citas.

El telemarketing permite lograr volúmenes de venta de productos masivos de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes. La implementación de los proyectos ofrece gran versatilidad, logrando iniciar con la primera venta en menos de una semana. Este es un medio sumamente eficaz, ya que permite el perfilamiento de clientes según la naturaleza del producto, además de ofrecer la posibilidad de realizar cargos en línea.

Colocación de instrumentos financieros. Impulse cuenta con el proceso *Paper Less* que no requiere recolección de documentos para la venta de Tarjetas de Crédito, esto es autenticar la información del prospecto mediante una consulta en buró de crédito, avalado por una grabación de voz que contiene la aceptación expresa del cliente para la realización del trámite. Es además un proceso que ofrece la entrega de tarjetas de crédito en un menor tiempo ya que el proceso de aceptación se acorta aproximadamente a 10 días, comparado con el esquema tradicional de 1 mes. Actualmente en Servicios de Telemarketing San Juan del Río se realiza la colocación de tarjetas de crédito Invex-Volaris en un mercado masivo abierto, así como la colocación de diversos seguros a tarjetahabientes Santander en una base de datos perfilada previamente por Santander.

## 5. RESULTADOS

Con la finalidad de identificar variable y posibles indicadores que pudieran ayudar en a responder la problemática de la alta rotación del telemarketing principalmente en los primeros meses de ingreso en el personal operativo se definió realizar una entrevista de percepción aplicando en el campo de estudio directamente al personal operativo (asesores de ventas) tanto para personal vigente como personal que ya no labora, también incluyendo personal involucrado en el proceso como los jefes directos y administrativos también en la plantilla vigente y personal que no labora, la entrevista tiene como objetivo principal identificar situaciones, condiciones, procesos o cualquier otro que afectara la permanencia del personal en este tipo de organización, el proceso de aprendizaje y todos aquellos que puede generar un mayor sentido de pertenencia, identidad y satisfacción en los empleados, se define que sea una encuesta con el objetivo de brindar una apertura en dicha percepción y no encasillar en variables mediante una encuesta que limite a ciertos rubros que el investigador considere pertinentes. También se define llevar a cabo una prueba sicométrica conocida como el Inventario de la Personalidad del Vendedor (IPV) en busca de comportamientos, características y/o actitudes de las personas que se asemejen para lograr el éxito en el campo del telemarketing y con ellos poder establecerla como una posible herramienta de selección de personal, como una prueba que arroje información para los jefes inmediatos que le permitan saber cómo desarrollar de manera más eficiente a su personal y en general para la organización en donde pueda establecer diferentes metodologías de capacitación para el personal operativo que aligere el proceso de aprendizaje, acelere el desarrollo del asesor del ventas y también para que los mandos medios cuenten con la capacidad de desarrollar estilos, métodos y condiciones laborales de acuerdo al resultado de cada



individuo derivados del resultado de la aplicación del inventario de personalidad del vendedor.

Entrevista. La definición de las preguntas es elaborada por personal gerencial de la compañía y personal de investigación de esta tesis, a fin de considerar los dos enfoques que permitan mejores resultados, también se definen preguntas para el personal operativo y otras adicionales para el personal con personal a su cargo, valga la redundancia. Se realizó una entrevista al personal activo y no activo de la empresa, segmentados por grupos homogéneos con las siguientes características: 1) Vendedores con poca antigüedad (menos de 3 meses) que fueron baja, 2) Vendedores de menor antigüedad activos, 3) Vendedores de mayor antigüedad (más de 3 meses) que fueron baja, 4) Vendedores de mayor antigüedad activos, 5) Mandos medios (jefes, entrenadores y supervisores) que fueron baja y 6) Mandos medios y personal administrativo activo. La entrevista fue aplicada a un total de 48 personas como muestra y se entrevistó en un total de hasta 25 preguntas, de acuerdo con las características de los grupos no fueron aplicadas el total de estas, debido al enfoque con que fueron planteadas. A continuación, se detalla un resumen de los hallazgos detectados en las 25 preguntas en donde se plantea un resumen general y después un análisis por los grupos ya citados a fin de alcanzar una mayor objetividad:

1.- ¿Qué significa para ti trabajar en el telemarketing?

GENERAL: Para el 38% de los entrevistados significa un reto en todas las categorías de esta entrevista. Para el personal administrativo y de nuevo ingreso activo representa crecimiento, así como el 17% lo ve como un aprendizaje principalmente en el personal de nuevo ingreso y en el administrativo tanto activo como no activo destacan las palabras familia y amistad en los vendedores no activos y activos de mayor

antigüedad, así como el personal administrativo vigente, también la palabra estabilidad en el personal administrativo y vendedores de mayor antigüedad activos.

POR GRUPOS: Para el 43% del personal activo de mayor antigüedad no activo la organización sirvió como un lugar para establecer fuertes lazos de amistad y al mismo tiempo uno de cada tres lo tomó como un reto. Para todos los vendedores que duraron poco tiempo representó un reto. La mitad de los vendedores activos con poco tiempo lo percibe como una oportunidad de crecimiento y superación. El 22% de los vendedores activos con mayor antigüedad coinciden en verlo como un crecimiento y a su vez estabilidad. La totalidad de ex mandos medios lo resume como parte de su experiencia y aprendizaje y para la mitad de ellos representó un reto. 28% de los administrativos activos coinciden en la percepción del reto mientras que 22% de este mismo grupo lo resume en crecimiento y aprendizaje, por último, el 17% se identifica con la palabra orgullo.

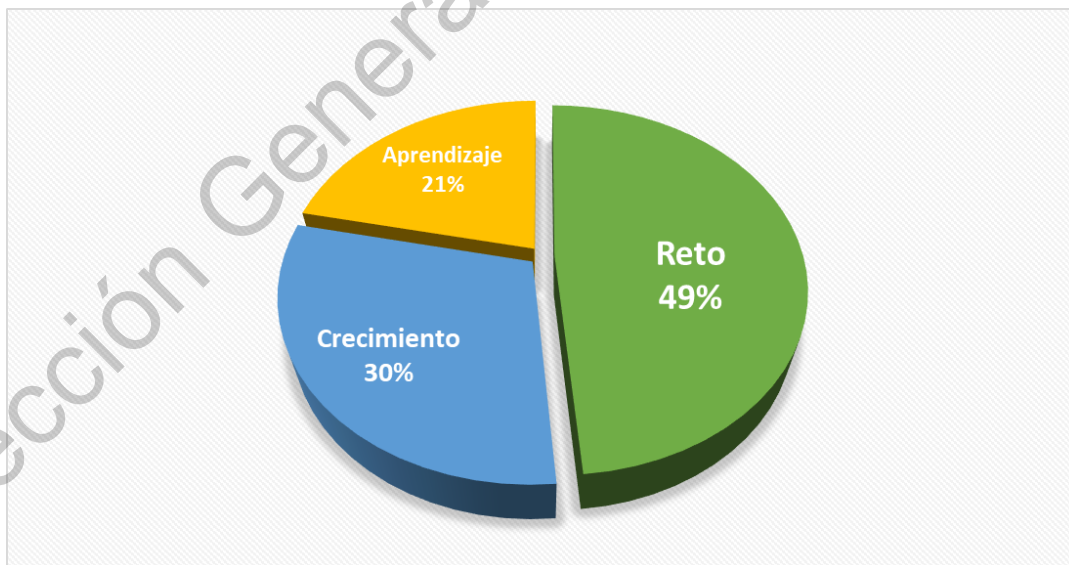


Figura 2. ¿Qué significa para ti trabajar en el telemarketing? Fuente: Elaboración Propia

2.- ¿Recomiendas esta empresa a familiares y amistades para trabajar?

GENERAL: 94% de los encuestados si lo recomendaría apenas un 3% no lo sabe y el 3% restante no lo haría. Todos los grupos coinciden en que el ambiente es la principal motivación de su recomendación, el dinero es la segunda causa argumentada por los vendedores de mayor antigüedad y administrativos activos, el crecimiento se ubica en tercer lugar citada por los administrativos y vendedores de menor antigüedad activos y el aprendizaje por último como una de las principales de acuerdo con todos los vendedores activos.

POR GRUPOS: El 40% de los vendedores que duraron poco tiempo en la organización afirman que el ambiente es la causa principal de su recomendación. Para el 38% de los vendedores de nuevo ingreso las prestaciones son el atractivo de su recomendación. El total de vendedores con mayor antigüedad no activos perciben al ambiente como causa de recomendación y tres de cada cuatro lo recomendarían por sus eventos. dos de cada tres vendedores de mayor antigüedad recomendarían a la empresa por su ambiente, uno de cada tres por el dinero que puedes ganar, así como la profesión propia y el 22% por sus eventos. Tres de cada cuatro mandos medios no activos toman el ambiente como su causa de recomendación. La mitad del personal administrativo vigente lo recomendaría por su ambiente, 22% por su aprendizaje y el 18% por su desarrollo y crecimiento.

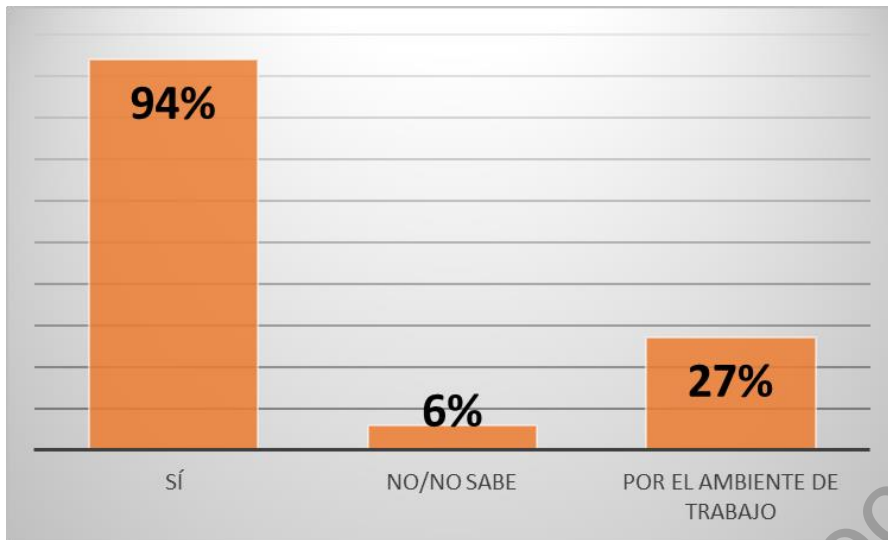


Figura 2.1. ¿Recomiendas esta empresa para trabajar? Fuente: Elaboración Propia

### 3.- ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?

GENERAL: Para poco más de la mitad de la población censada el ambiente es su principal gusto, afirmación que se observa en todos los diferentes grupos. El 15% lo ve en su desarrollo y crecimiento ofertado y apenas un 10% por sus eventos citado por los vendedores que duraron mayor tiempo, así como el personal de nuevo ingreso.

POR GRUPOS: El 60% del personal que duró un corto tiempo encuentran en el trato su principal agrado y el resto en el ambiente. Para una de cada cuatro personas de nuevo ingreso lo son las prestaciones y dinámicas. Todos los vendedores de mayor antigüedad no activos coinciden en que el ambiente fue lo que más gustó y para tres de cada cuatro lo fueron los eventos. Dos de cada tres vendedores activos de mayor antigüedad afirman que el ambiente es su gusto principal y para uno de cada tres lo es el dinero y la profesión propia, 22% de ellos coincidió en su gusto por los eventos. Para tres cuartos de los mandos medios no activos fue el ambiente lo que más gustó. La mitad de los administrativos vigentes también encuentran el ambiente su gusto principal, 22% los es el aprendizaje y para otro 18% el desarrollo y crecimiento.

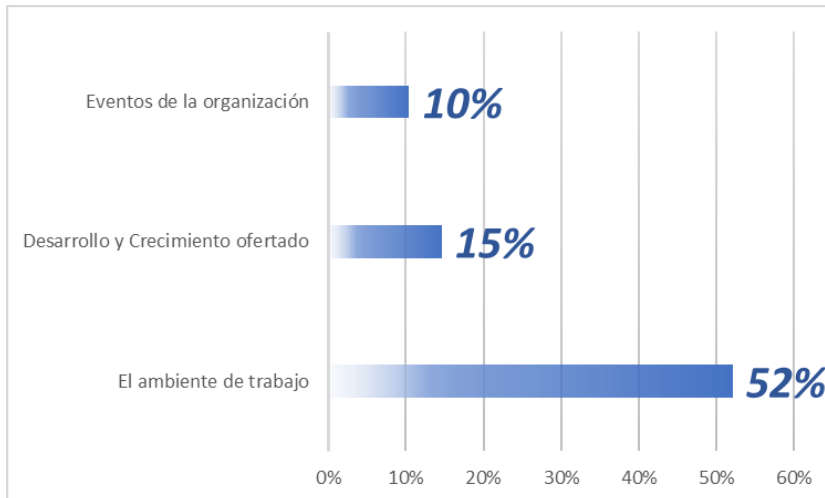


Figura 2.2. ¿Recomiendas esta empresa para trabajar? Fuente: Elaboración Propia

#### 4.- ¿Qué es lo que menos te gusta de la empresa?

**GENERAL:** Uno de cada cuatro encuestados muestran disgusto por las extensiones de horarios, el 15% no encuentra un disgusto y para el 13% su disgusto se encuentra en el trato, reglas y comportamiento de sus jefes inmediatos.

**POR GRUPOS:** El 60% de los vendedores que ya no están en la organización confirman que el ingreso monetario fue lo que menos les gustó. La mitad de los nuevos vendedores no encuentran una situación que no les guste de la empresa. Tres de cada cuatro ex vendedores de mayor antigüedad manifestaron que la extensión de horario fue su principal disgusto. Para uno de cada tres de la población de vendedores activa con mayor antigüedad lo que no gusta es el horario de trabajo, al mismo tiempo para el 22% todo está correcto. La mitad de los mandos medios no activos coincidió que su personal a cargo era lo no adecuado. Uno de cada tres administrativos vigentes hace saber que no les gusta el estrés y para el 28% de ellos lo que menos gusta son las extensiones de horario.

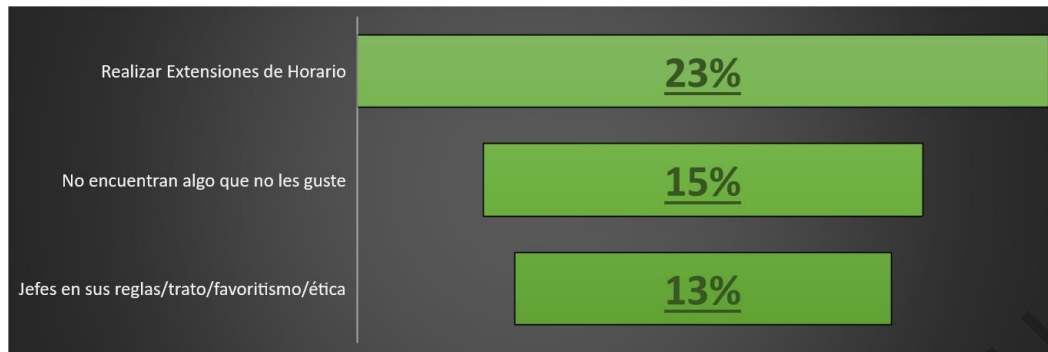


Figura 2.3. ¿Qué es lo que menos te gusta de la empresa? Fuente: Elaboración Propia

5.- ¿Qué diferencias principales encuentras entre lo que creías que sería el telemarketing para ti y la realidad que viviste?

GENERAL: El 19% de los entrevistados creía que no vendería, el 15% que ganaría más al no tener claridad con su esquema y apenas el 6% lo creía un trabajo inestable este último, citado principalmente por vendedores de mayor antigüedad no activos y por los administrativos vigentes.

POR GRUPOS: 40% de los vendedores que duraron poco tiempo entendió que tendría una mayor percepción económica y este mismo porcentaje de personas que no vendería. Para uno de cada cuatro nuevos vendedores se tiene la percepción de que ganaría más dinero y en esta misma percepción que no lograrían vender. La mitad de los vendedores con mayor antigüedad que ya salieron su percepción era que no venderían. El 22% de los vendedores de mayor antigüedad actuales esperaban un trato más respetuoso mismo porcentaje de este grupo creía que no vendería. Para la mitad de los mandos medios que ya no laboran se percibía que se ganaría más. El 17% de los administrativos vigentes veía a la organización como un empleo temporal y el 11% como un empleo inestable y esta misma proporción que no existía crecimiento profesional.

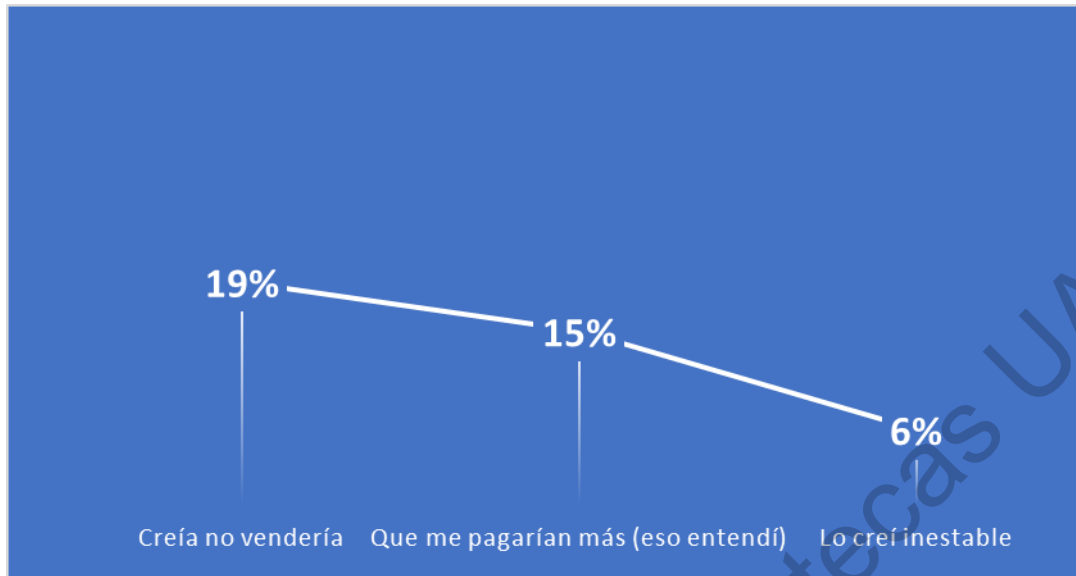


Figura 2.4. ¿Qué diferencias entre lo que creías que sería y la realidad? Fuente: Elaboración Propia

6.- ¿Crees que hay diferencias en el trabajo por el tema de la edad? ¿Afecta o beneficia?

GENERAL: Poco más de a mitad de la muestra considera que no hay diferencia a reserva de los ex mandos medios en el que todos consideran que si la existe misma creencia del 46% de este muestreo en donde en todos los grupos si se cree que hay diferencias, siendo la diferencia de aprendizaje la causa principal de este sentir, mientras que en el sentido opuesto lo consideran indiferente, así como algo positivo la no discriminación.

POR GRUPOS: 60% de los vendedores que duraron un corto tiempo cree que no existe esta diferencia y para el resto la hay porque los adultos son más difíciles. La mitad del nuevo personal no considera que exista diferencia y la otra mitad si lo percibe así al existir un ritmo de aprendizaje diferente. Para tres de cada cuatro vendedores no activos con larga duración si existe diferencia, aunque también la mitad de ellos cree que es bueno no discriminar. Los vendedores con mayor antigüedad en su 78% argumenta no

existir la diferencia ya que el 66% aprecia que este punto es indiferente. Los mandos medios no activos dividen por mitad esta opinión. El 61% de los administrativos vigentes afirman no existir diferencia principalmente con 28% porque es indiferente a pesar de ello el 22% de esta población ve en los jóvenes irresponsabilidad y falta de compromiso

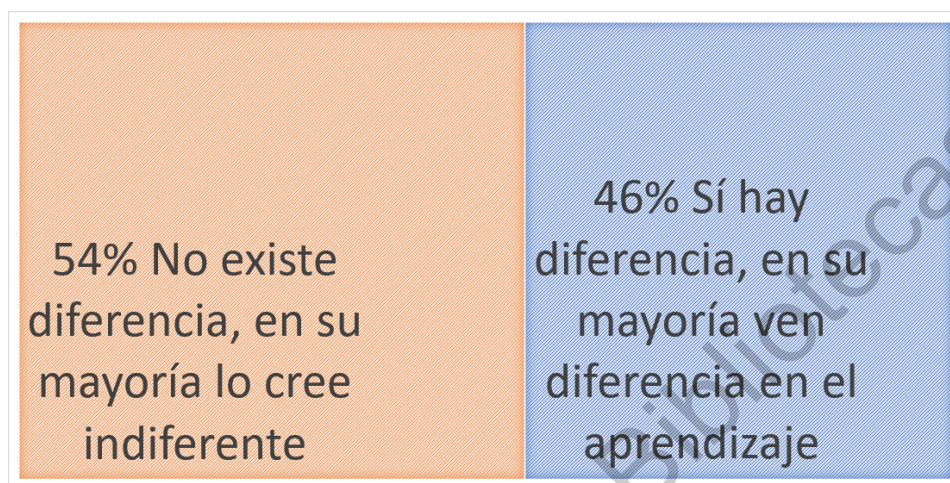


Figura 2.5. ¿Crees que hay diferencias en el trabajo por el tema de edad? Fuente: Elaboración Propia

7.- ¿Cómo crees que debe darse la transferencia del conocimiento para un mejor aprendizaje de persona a persona?

GENERAL: Poco más de la mitad y con la misma opinión en todos los grupos afirma que la práctica es la mejor manera de transferir el conocimiento. Un 10% cree que lo son las dinámicas principalmente por vendedores y mandos medios no vigentes y otro 8% cree que es a través de los ejemplos todos ellos citados por personal vigente.

POR GRUPO: La totalidad de asesores no vigentes creen que la práctica como la principal manera de transmitir el conocimiento para la mitad de los vendedores de nuevo ingreso y el mismo 50% de los mandos medios no activos es la práctica también la forma adecuada de esta transferencia. Uno de cada tres vendedores activos con mayor antigüedad coincide en la práctica y a su vez 22% cree que es a través de los talleres.



Para el 39% del personal administrativo es mediante la práctica y otro 17% lo atribuye a las dinámicas.

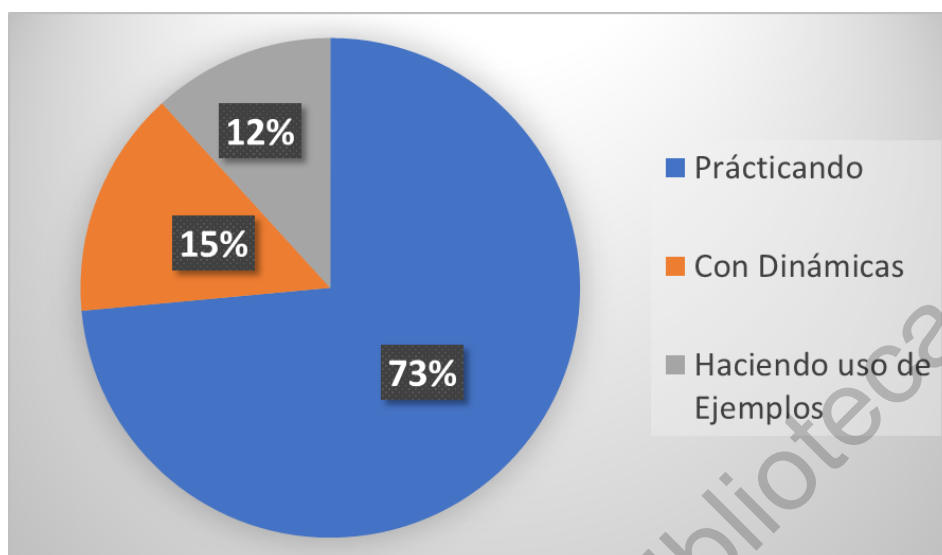


Figura 2.6. ¿Cómo debe darse la transferencia de conocimiento? Fuente: Elaboración Propia

8.- ¿Consideras que son adecuadas y alcanzables las metas que se les establecen?  
¿Qué mejoras sugerirías en ese punto?

GENERAL: Tan solo un entrevistado no lo considera y uno más a veces, es decir, el 96% si lo percibe alcanzable, adecuado y posible conforme a todos los grupos entrevistados, incluso los nuevos vendedores lo ven como algo sencillo, como algo, comprobado y adecuado, los ex mandos medios coinciden con este mismo punto.

POR GRUPOS: Del personal vendedor con poca antigüedad no vigente tres de cada cuatro si los perciben alcanzables dentro de los cuales el 40% recomienda un gran enfoque para lograrlo. Los vendedores activos de mayor antigüedad en un 22% ven los objetivos no alcanzables y lo atribuyen a una mala contratación de personal. El total de los vendedores con antigüedad no activos, los de menor antigüedad vigentes, así como los jefes administrativos vigentes y no vigentes consideran alcanzables las metas, en donde tres de cada cuatro vendedores no vigentes lo consideran difícil, la mitad de los

nuevos fácil, tres de cada cuatro ex jefes algo comprobado y 17% de los administrativos vigentes como algo alcanzable, aunque 11% de estos últimos consideran clave el seguimiento por parte de los líderes.

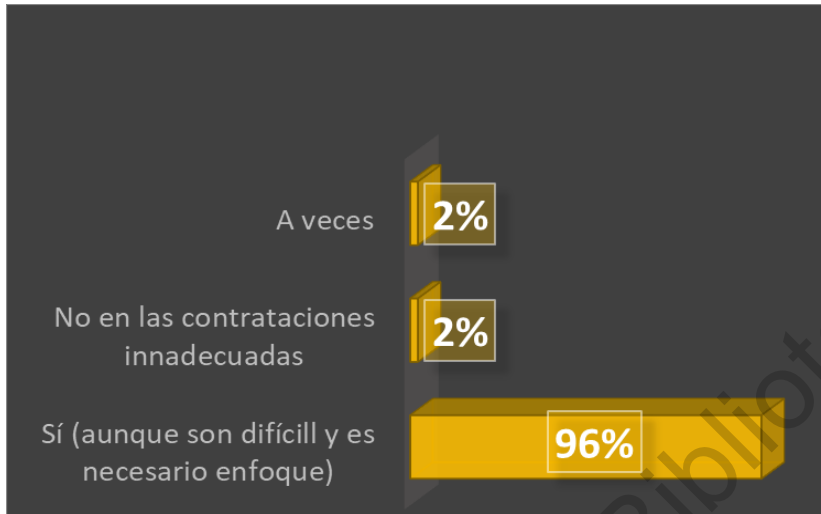


Figura 2.7. ¿Consideras que son adecuadas y alcanzables las metas? Fuente: Elaboración Propia

9.- ¿Qué sugieres para disminuir la rotación de los empleados en la empresa?

GENERAL: El 19% cree que un aumento en el sueldo todos citados en los grupos de los vendedores. El 13% recomienda mayor profesionalismo y un 8% recomienda la capacitación y en ese mismo porcentaje apoyo por parte del líder, así lo creen en los grupos administrativos vigentes y los vendedores de nuevo ingreso.

POR GRUPOS: Los vendedores con poca antigüedad recomendaron una mejora en los ingresos y el resto en un mejor profesionalismo. Los vendedores nuevos creen que la clave está en la capacitación. Tres de cada cuatro vendedores con antigüedad no vigentes sugieren la mejora en el sueldo. 22% de los vendedores activos con antigüedad también sugieren al sueldo y en la misma proporción mejorar la contratación del personal. La mitad los jefes no vigentes aconsejan la comprensión al personal. Por último, el 17% de los administrativos vigentes sugieren que se debe brindar un mayor

apoyo por parte del líder, otro 11% recomienda la comunicación, los talleres, incentivos y fortalecer al personal.

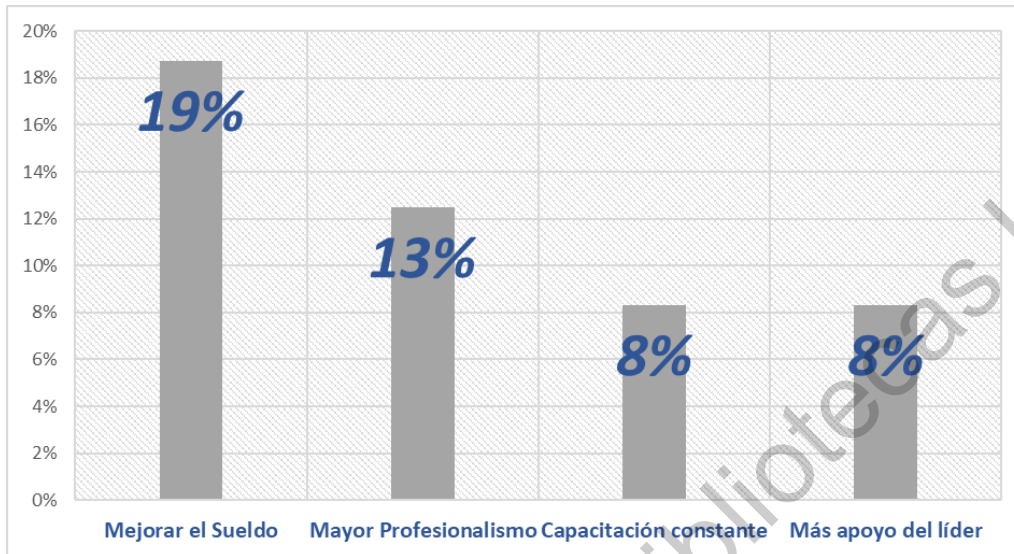


Figura 2.8. ¿Qué sugieres para disminuir la rotación de los empleados? Fuente: Elaboración Propia

10.- De la información recibida durante el proceso de reclutamiento y la inducción, ¿Qué información consideras debería ser más clara o específica?

GENERAL: Poco menos de la mitad e incluyendo opiniones de todos los grupos encuestados considera que la explicación de los pagos es confusa. 19% afirma que todo es correcto y otro 10% modificaría lo referente al reglamento.

POR GRUPOS: Para el 80% de los vendedores que duraron poco tiempo no hubo la claridad suficiente en los esquemas de pago. Un 63% del nuevo personal afirma que todo es claro y correcto, aunque otro 25% recomienda mayor claridad en el proceso de la venta. Los vendedores no vigentes con mayor antigüedad en un 50% afirmó que existe confusión en los pagos para el 44% de los vendedores antiguos actuales esto todo correcto a pesar de que el 33% de ellos afirma que los esquemas de pago son confusos. Tres de cada cuatro mandos medios no activos dijo que hay confusión en los pagos. La

mitad de los administrativos vigentes también percibe confusión en los esquemas de pago y otro 11% de este grupo lo ve en los reglamentos y objetivos.

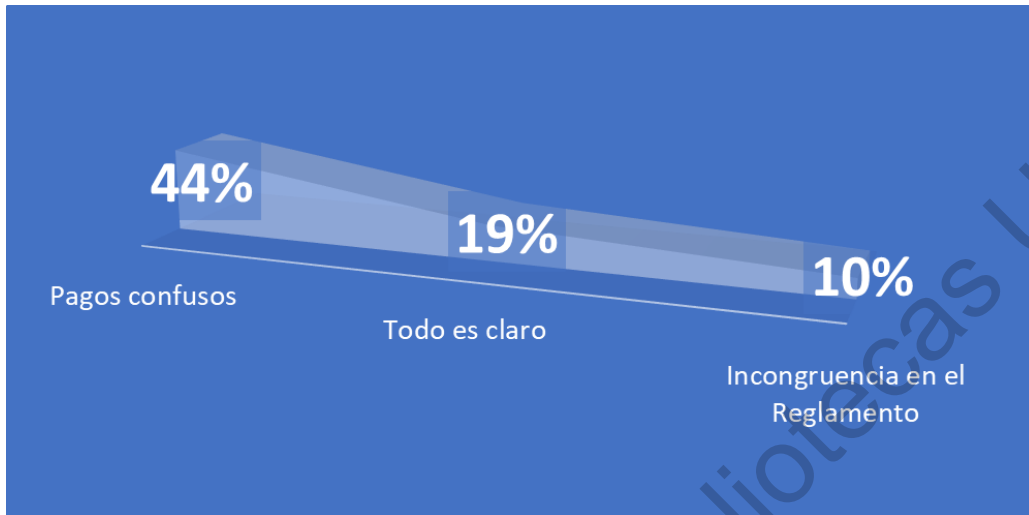


Figura 2.9. Del reclutamiento, ¿Qué información debería ser más clara? Fuente: Elaboración Propia

11.- ¿Qué temas eliminarías, ampliarías, modificarías y añadirías a la primera semana de entrenamiento?

GENERAL: Uno de cada tres ampliaría la práctica de acuerdo con la opinión de personas en cada uno de los grupos. Para el 21% todo está adecuado sin incluir a vendedores de mayor antigüedad activos y otro 15% sugiere una mejora ampliación en el manejo de objeciones. En lo particular 60% de la población no vigente con poca antigüedad que todo está adecuado. Tres de cada cuatro de los nuevos ingresos también lo consideran todo adecuado. 20% de los encuestados del personal con mayor antigüedad no activos consideran también adecuado el proceso, aunque sugieren ampliar la práctica. Los vendedores activos con mayor antigüedad consideran que debería ampliarse la capacitación en producto. La mitad de los que eran mandos medios recomiendan mayor manejo de objeciones. 17% de los activos administrativos coinciden

en ese mismo punto y la mita de ellos afirman que ampliar la práctica sería una buena opción.

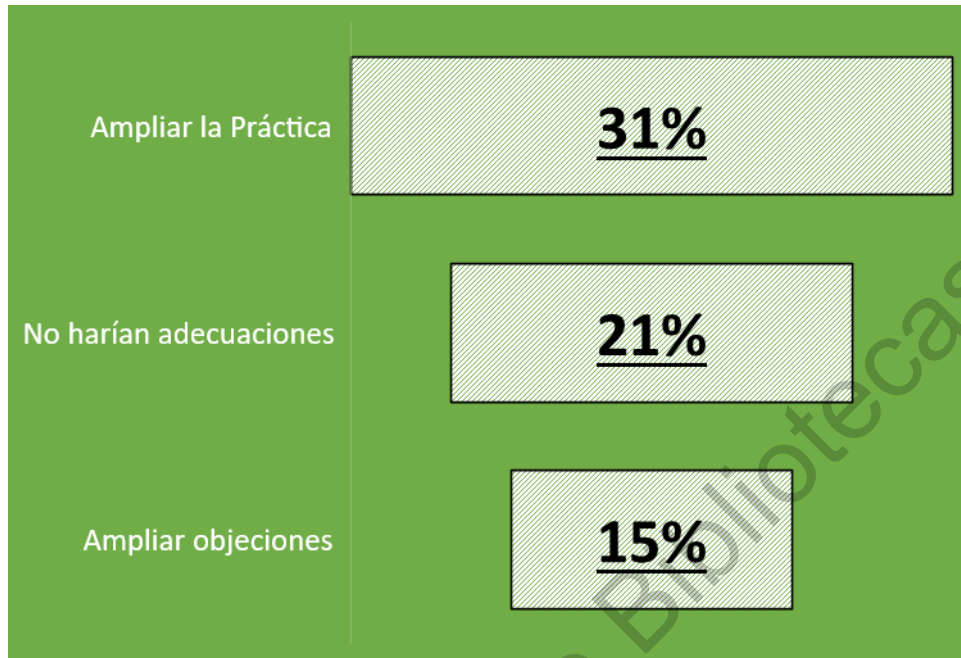


Figura 2.10. ¿Qué temas modificarías del entrenamiento? Fuente: Elaboración Propia

12.- ¿Cómo evalúas los ejercicios teórico-prácticos de tu primera semana?

GENERAL: En todos los grupos encuestados con un 75% del total se consideró como útil y tan solo un 4% recomienda que deberían de ser más prácticos.

POR GRUPO: Todos los vendedores no activos, así como los recién ingresados ven útil dichos ejercicios y el último grupo sugiere mayor práctica. 89% de los vendedores con mayor antigüedad activos coinciden en que es útil con la única sugerencia de evitar contradicciones entre el personal a cargo. Para cada tres de cada encuestados del grupo de ex jefes es útil y su observación es llevar el ritmo del personal.

Los administrativos vigentes recomiendan reforzar la práctica y la capacitación.

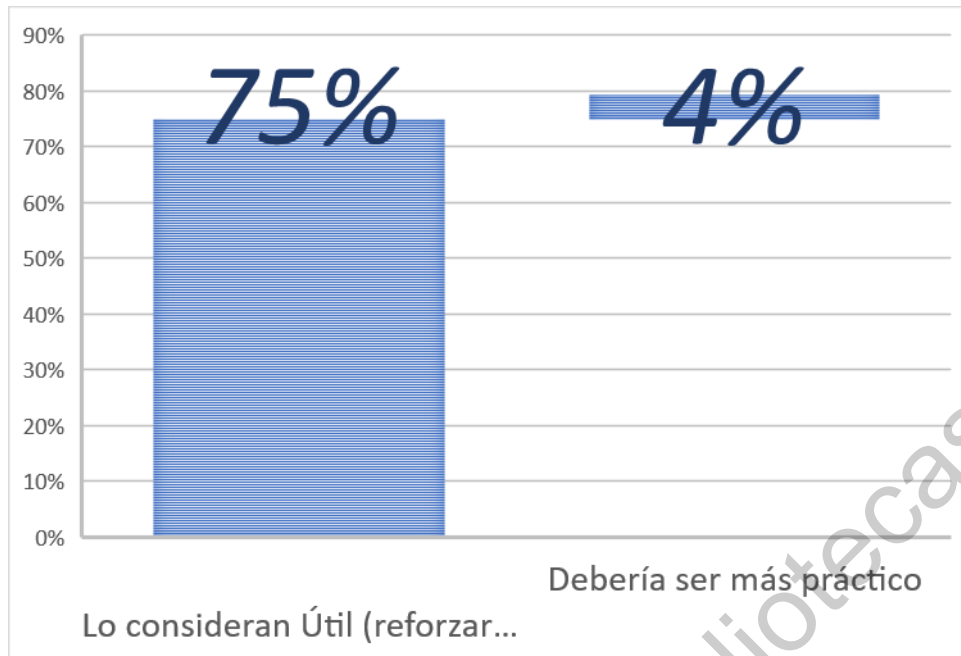


Figura 2.11. ¿Cómo evalúas los ejercicios teórico-prácticos? Fuente: Elaboración Propia

13.- ¿Qué te motiva o motivaba a lograr concluir tu entrenamiento de 11 semanas?

GENERAL: Poco más de una tercera parte lo atribuye a retos personales, otro tanto correspondiente a poco menos de una tercera parte afirma que es o fue el reconocimiento o diploma y en misma proporción para los vendedores activos y administrativos vigentes y o vigentes es el dinero.

POR GRUPO: 60% de los vendedores que duraron poco tiempo se motivaron por el diploma mientras que el resto fue por la graduación y como un reto. Tres cuartas partes de los que sí tuvieron antigüedad fue porque buscaban el reconocimiento y su graduación. El 38% de los nuevos ingresos afirma que su motivación es el dinero y para una cuarta parte lo ven como algo personal. Una tercera parte de los vendedores con antigüedad lo afrontó como un reto personal. La totalidad de ex mandos medios considera que es el reconocimiento, tres cuartas partes de ello la ceremonia y la mitad el

dinero. Para el 44% del administrativo activo la motivación es el dinero para el 33% algo personal y el 22% la búsqueda del reconocimiento.

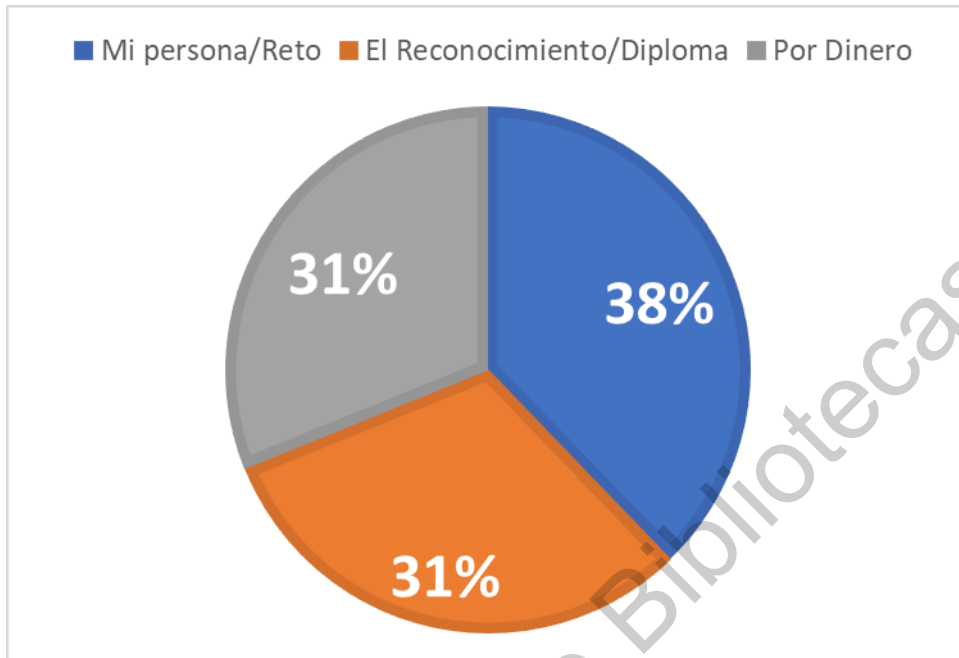


Figura 2.12. ¿Qué te motivaba a lograr concluir tu entrenamiento? Fuente: Elaboración Propia

14.- ¿Qué pudo ser mejor al momento de integrarte e incorporarte a tu equipo de operaciones?

GENERAL: Una cuarta parte encabezada por el personal administrativo considera que pudo ser mejor la bienvenida. 23% de los encuestados cree que pudo ser mejor el apoyo atención y trato por parte de jefe inmediato. 15% todo citado por vendedores activos afirma que es el conocer a mis compañeros o compañerismo. Para otro 15% todo fue adecuado.

POR GRUPOS: 40% de los asesores que duraron poco consideran el conocer a sus compañeros como lo que pudo ser mejor. Para una cuarta parte de los asesores nuevos puede ser mejor realizar dinámicas y la mitad de este mismo grupo considera todo como adecuado. Tres cuartas partes de los vendedores no activos con antigüedad

piensan que podría mejorarse la atención por parte del líder y la mitad de este mismo grupo la interacción con los propios compañeros. Una tercera parte de los vendedores con antigüedad vigentes afirma que debería mejorarse el compañerismo y esta misma proporción consideran que todo está correcto. Los mandos medios no activos apreciaron la bienvenida como el área de oportunidad y la mitad de ellos consideran que hay una falta de apoyo y flexibilidad por parte del supervisor. También el 44% de los administrativos actuales ven la bienvenida como el punto débil y una tercera parte de ellos el apoyo y trato por parte del supervisor.

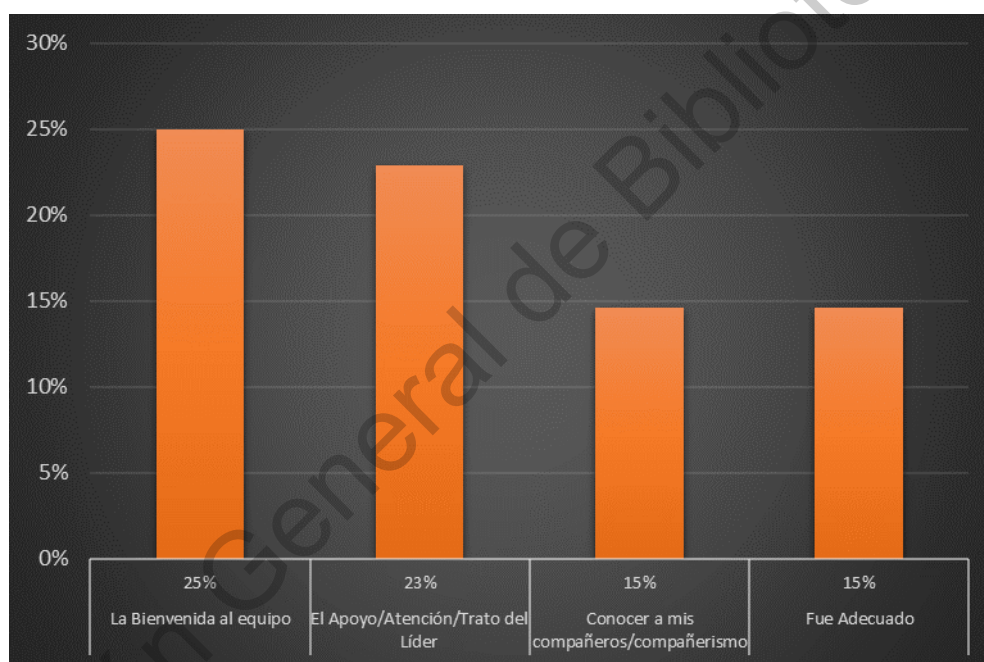


Figura 2.13. ¿Qué pudo ser mejor al momento de integrarte a tu equipo? Fuente: Elaboración Propia

15.- Para ti, ¿cuáles son las principales diferencias entre el entrenamiento y operaciones?, ¿estas diferencias las consideras positivas o negativas?

GENERAL: 42% de los encuestados aprecian como negativas las diferencias en operaciones derivado principalmente de percibir una mayor exigencia en la operación de la mano con un menor apoyo y atención por parte de estos.



POR GRUPOS: La totalidad de los asesores que duraron poco tiempo lo percibían como negativo y el 80% de ellos percibían una mayor exigencia. Contrario tres cuartas partes de los activos nuevos aprecian positivo a la operación a pesar de que el 38% también percibió una mayor exigencia. El total de asesores con antigüedad no activos lo sintió como algo negativo ya que tres de cada cuatro sentían una mayor exigencia. Poco más de la mitad de los vendedores antiguos los consideran positivo pese a que el 22% ve un menor apoyo en la operación. Para la mitad de los ex jefes es algo negativo argumentado por una mayor exigencia en operaciones. El 72% de los administrativos vigentes lo perciben negativo basados en que el 28% percibe un menor apoyo en operaciones.

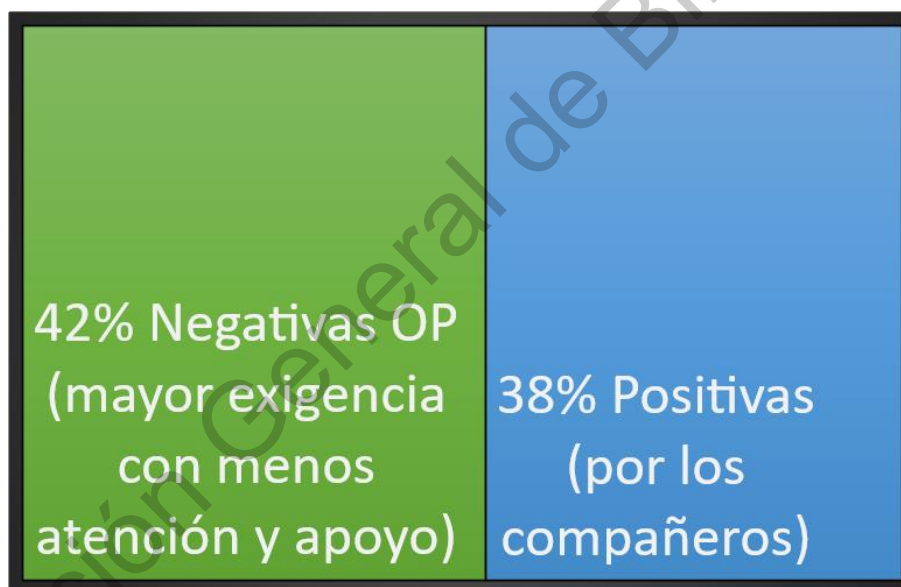


Figura 2.14 ¿Cuáles son diferencias entre entrenamiento y operaciones? Fuente: Elaboración Propia

16.- ¿Cómo pudo ser mejor o más sencillo tu proceso de marcación (de venta)?

GENERAL: En todos los grupos existieron opiniones de que era todo correcto, 29% así lo afirmo, para el 19% de la muestra sería mejor aumentar la práctica, mientras que para el 10% lo es el mejorar la contratación.

POR GRUPO: Dos terceras partes de los asesores con antigüedad sugieren mejoras como son grabaciones, ajuste de curva de aprendizaje y mayor práctica. Par tres cuartas partes de los jefes no vigentes se puede mejorar el conocimiento. El 89% del grupo de administrativas vigente sugirió mejoras el 27% de ellos lo cree que las prácticas y el 17% en igual proporción en las objeciones y contactación.

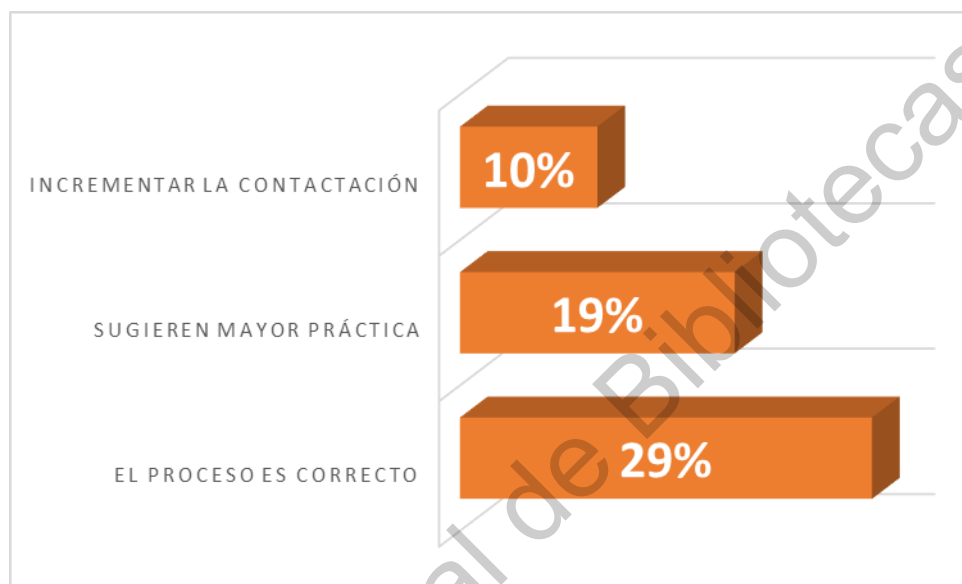


Figura 2.15. ¿Cómo pudo ser mejor o sencillo tu proceso de marcación? Fuente: Elaboración Propia

17.- ¿Qué te facilitaría lograr un mayor número de ventas durante tus primeras semanas de marcación?

GENERAL: En los tres grupos correspondientes se coincidió en el enfoque con un 16% en total. El 13% lo considera en capacitación y conocimiento mientras con un 10% se coincide en las grabaciones y retroalimentaciones.

POR GRUPOS: Tanto asesores vigentes con antigüedad como jefes no activos coinciden en un mayor enfoque y capacitación, los primeros adicionan motivación, mientras que los segundos las objeciones. En los administrativos vigentes el 17% sugiere

el enfoque, así como las retroalimentaciones y 11% de ellos se agrupan en capacitación, incentivos y grabaciones.

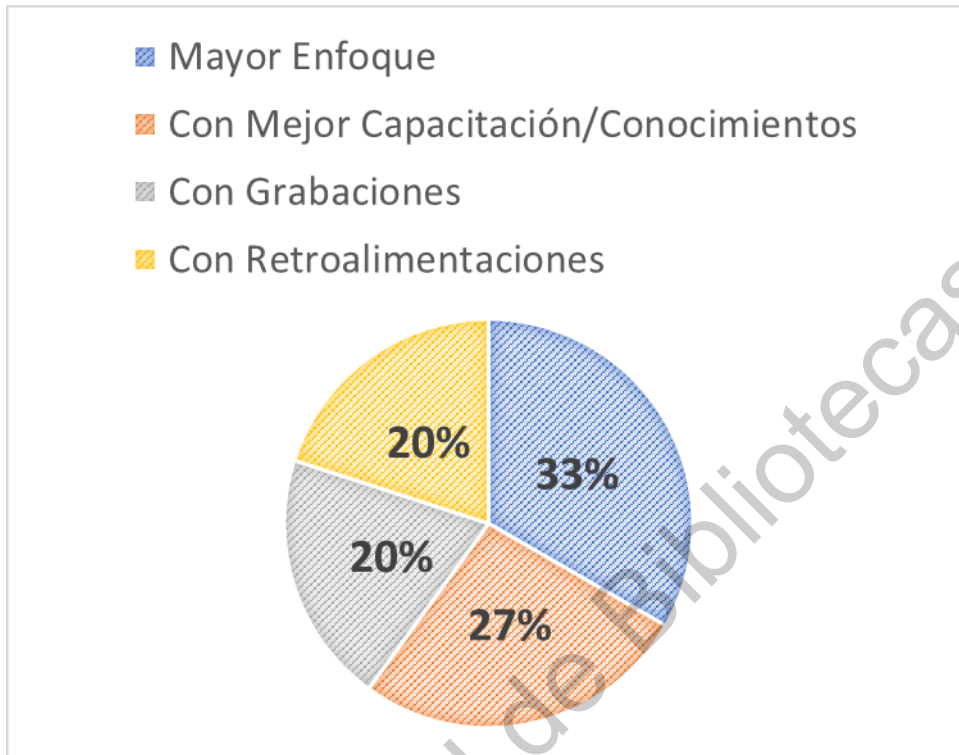


Figura 2.16. ¿Qué te facilitaría lograr un mayor número de ventas? Fuente: Elaboración Propia

18.- ¿De qué o de quiénes lograste aprender de mejor manera el proceso de venta?

GENERAL: La mayoría de ellos con un 58% lo atribuye a su entrenador con el 42% a sus compañeros y el 26% al supervisor.

POR GRUPOS: Para los asesores con mayor antigüedad el 56% dice que fue con su entrenador y 33% con el supervisor. La mitad de los jefes no vigentes afirmó que es el entrenador mientras la otra mitad se inclinó por sus compañeros el 61% de los administrativos vigentes lo atribuye al entrenador 56% se inclina por sus compañeros y 17% por el supervisor.

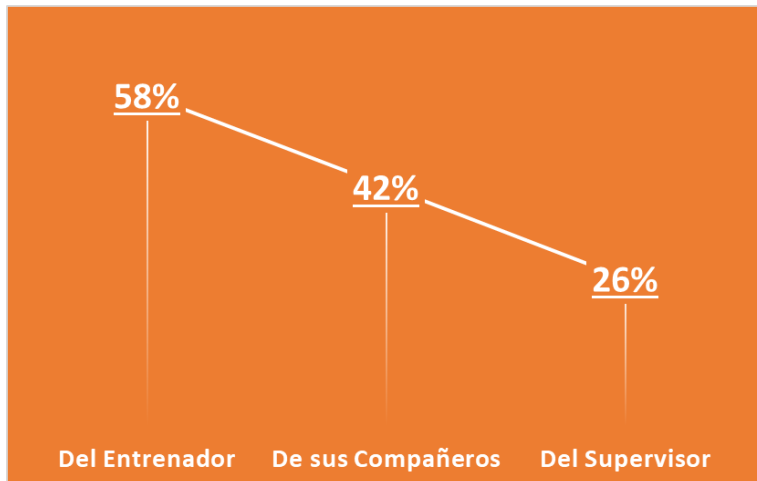


Figura 2.17. ¿De quiénes lograste aprender de mejor manera el proceso? Fuente: Elaboración Propia

19.- ¿Qué situación dentro de tu trabajo te causa o causó mayor frustración?

GENERAL: Para el 19% el no cumplir con sus objetivos, el 13% la falta de compromiso mismo porcentaje por el no vender.

POR GRUPOS: 22% de los asesores activos y antiguos es el no llegar al objetivo. La mitad de los jefes no activos lo atribuyen en no llegar al objetivo. Y en grupo vigente de administrativos el 21% es por la falta de compromiso el 17% está atribuido a no vender y el 11% por no llegar a una meta por último mismo porcentaje por ingresar a personal sin perfil.

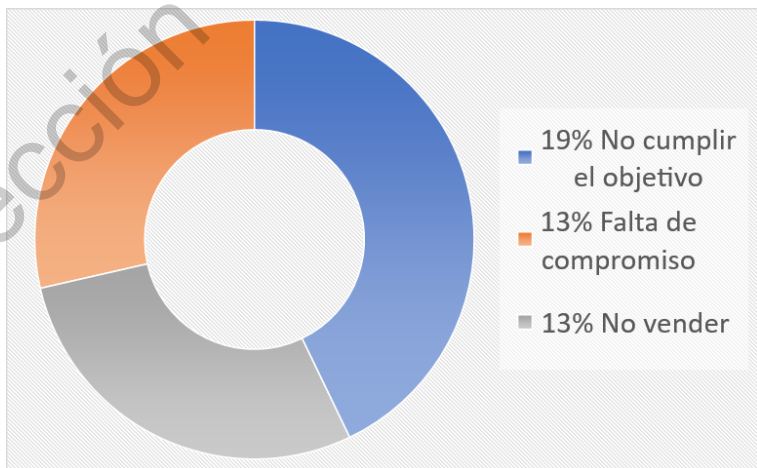


Figura 2.18. ¿Qué situación dentro de tu trabajo te causa frustración? Fuente: Elaboración Propia

20.- ¿Cuáles son los principales problemas a los que te enfrentas con el perfil de los empleados que ingresan a la empresa?

GENERALES: El 23% es personal que solo está de paso, para el 14% está en a falta de perfil y con este mismo porcentaje el uso de la computadora.

POR GRUPO: Tres de cada cuatro solicita que el personal sepa usar la computadora y la mitad de este grupo que no cuentan con un lenguaje apropiado y también que no conocen información financiera. El 17% del personal administrativo dice que ve como un empleo temporal y un 11% se enfrenta a la apatía el conformismo personal sin un perfil básico y que estos no tengan alguna necesidad.

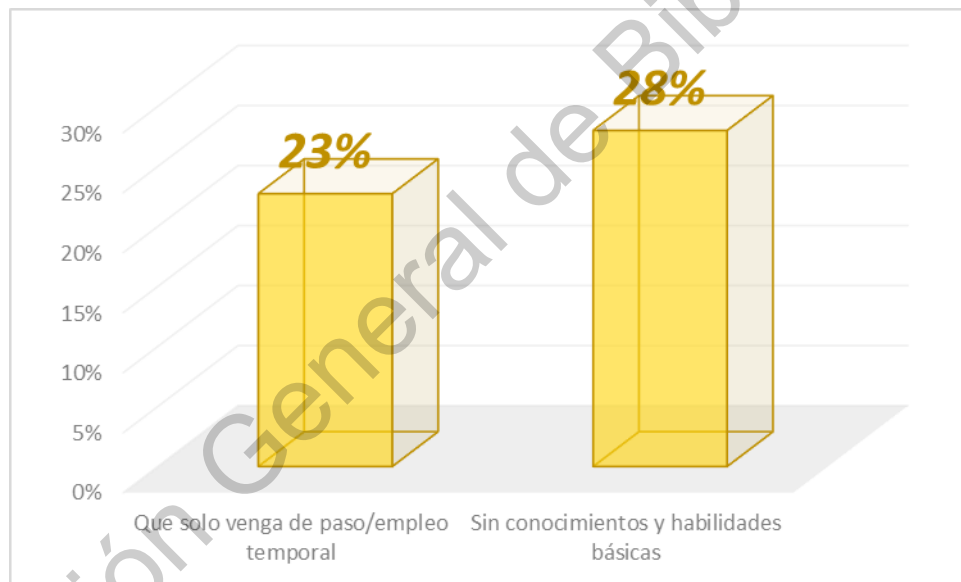


Figura 2.19. ¿Cuáles son los problemas con el perfil de los empleados? Fuente: Elaboración Propia

21.- ¿Qué mejoras sugerirías en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y transferencia del conocimiento de la empresa?

GENERAL: La mitad requiere que se ingrese con un perfil básico mientras que una tercera parte que exista claridad en el esquema de pago y por último una cuarta parte que sugiere conocer al personal que va a ingresar.

POR GRUPO: La mitad de los jefes activos y no activos sugiera un perfil básico de conocimientos generales y una tercera parte de los activos también solicita la claridad en los esquemas de pago.

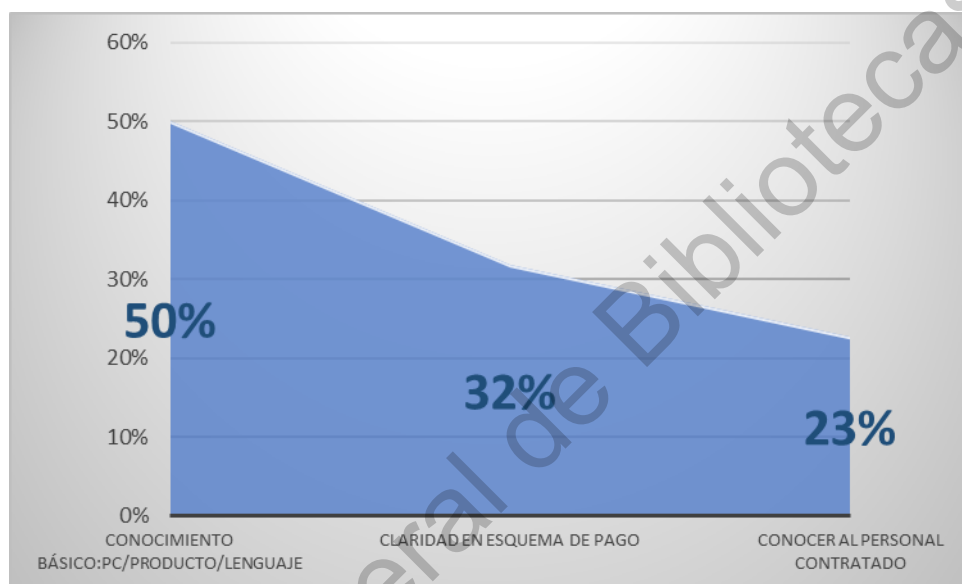


Figura 2.20. ¿Qué mejoras sugerirías en los procesos? Fuente: Elaboración Propia

22.- ¿Consideras que los parámetros de indicadores y metas son adecuados para los empleados?

GENERAL: Para el 82% de los encuestados si lo es.

POR GRUPO: La mitad de los jefes no activos lo ve como adecuado, aunque sugiera que sean visuales y mejor explicados. Para el 89% de los vigentes administrativos son adecuados y el resto de los encuestados afirma que falta dar seguimiento

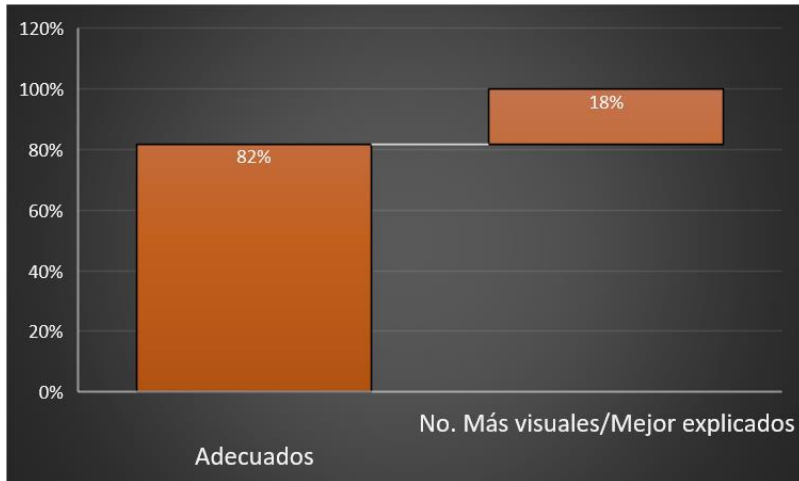


Figura 2.21. ¿Consideras los parámetros indicadores y metas adecuados? Fuente: Elaboración Propia

23.- ¿Consideras adecuados los estímulos que se otorgan por cumplimiento de metas?

GENERAL: Con mayoría abrumadora consideran que sí y solo un encuestado no y otro casi siempre.

POR GRUPO: Todos los administrativos no activos los ven adecuados. 89% de los activos también lo ven así encontrando como únicas áreas de mejora el enfoque sugieren sean individuales y cuidar que no se vuelvan una obligación de la empresa.

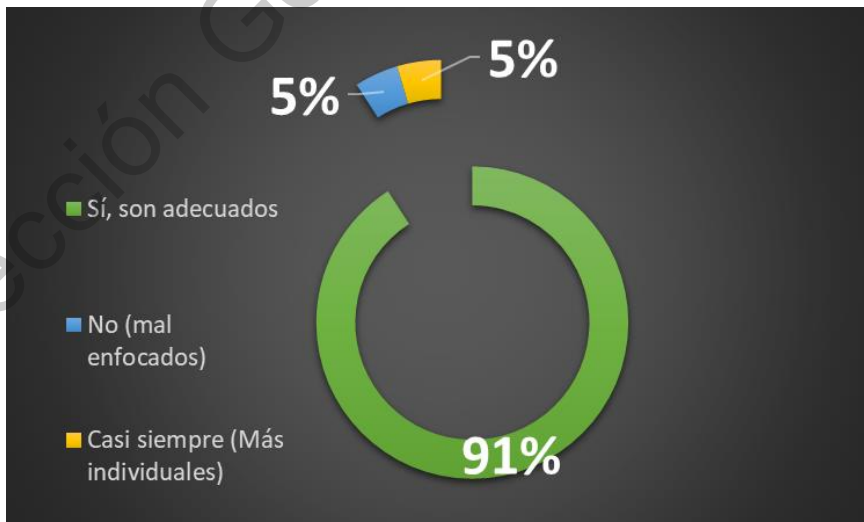


Figura 2.22. ¿Consideras adecuados los estímulos por cumplimiento? Fuente: Elaboración Propia

24.- ¿Qué aspectos crees que generan estrés en los empleados y de qué forma crees que se puede ayudar con ese tema?

GENERAL: Para uno de cada cuatro lo es el estrés, a la presión y el mal trato del jefe inmediato. 18% creen que es por no vender y sobre todo el no saber porque no vende. Para el 14% lo atribuye a que los demás si vendan. Sugieren como mejoras enamoramiento de la organización talleres de manejo de emociones, capacitación de indicadores, monitoreo y grabaciones.

POR GRUPO: Los ex empleados en un 50% perciben un trato inadecuado del líder por lo que sugieren trabajar en dinámicas retroalimentaciones oportunas. El 22% de los activos también perciben un trato inadecuado del jefe inmediato y 17% a no saber porque no venden por lo que recomiendan trabajar en la motivación, grabaciones y en brindar apoyo (supervisor).

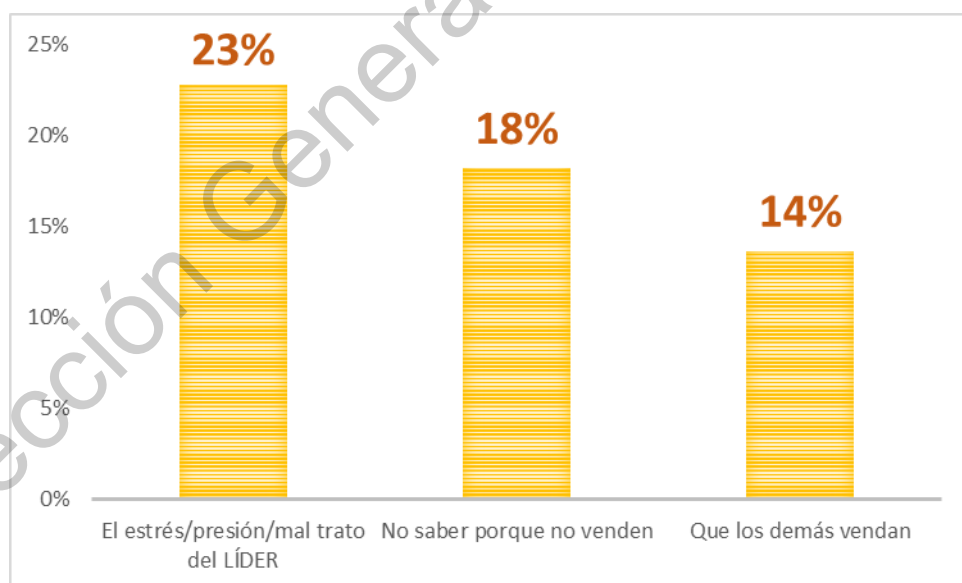


Figura 2.23. ¿Qué aspectos crees que generan estrés en los empleados? Fuente: Elaboración Propia



25.- De acuerdo con tu experiencia, ¿qué mejorarías para tener equipos de alto desempeño y contentos con la empresa que deseen permanecer?

GENERAL: Casi una cuarta parte que mediante la capacitación de líderes el 14% considera que mediante la motivación y un 9% solicita capacitación constante a todo el personal.

POR GRUPO: La mitad de ex empleados coincide en la capacitación de líderes este rubro se repite con el personal activo en un 28% además sugieren que la capacitación sea para todo el personal y tan solo 11% monitoreo.

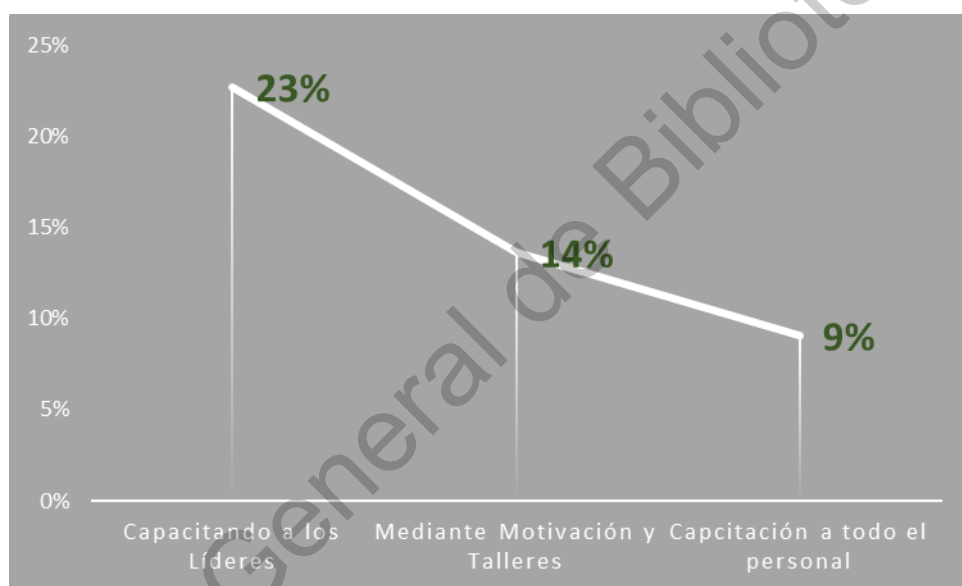


Figura 2.24. ¿Qué mejorarías para tener equipos de alto desempeño? Fuente: Elaboración Propia

Inventario de la Personalidad del Vendedor. La psicología de la venta es el estudio científico de las relaciones que se establecen con motivo del cambio de opinión de dos o más protagonistas, compuesta por 87 ítems que plantea distintas situaciones de forma normalmente indirecta, en las que la persona evaluada debe elegir una de las tres opciones de respuesta que se plantean y que varían de ítem a otro. Esta definición subraya que el éxito de la operación de venta está ligado, en parte, a la naturaleza de las

relaciones interpersonales entre vendedor y comprador y, por consiguiente, depende las características de la personalidad del vendedor en la medida en la que tales características condicionan la naturaleza y la calidad de la relación. La venta varía, al menos, en función de dos parámetros: el tipo de venta (representación, visita, venta en almacén, etc.) y el contenido de la venta (producto, mercado, etc.). La prueba de Inventario de la Personalidad del Vendedor (IPV) mide una disposición general para la venta. Dicha prueba está compuesta por la Disposición General para la Venta (DGV) es el índice más discriminativo de los buenos vendedores, dos amplias dimensiones Receptividad y Agresividad y nueve rasgos de la personalidad: Comprensión, Adaptabilidad, Control en sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad y Sociabilidad.

El IPV fue aplicado a un total de 98 asesores de venta, todos activos y con una antigüedad de al menos un mes y medio, a los resultados se les da una lectura desde dos visiones, la global que incluye a la totalidad de participantes y una segmentada por las dos campañas o proyectos en que se labora en la caso de estudio, en uno se realiza la venta de tarjetas de crédito de una institución financiera a nivel nacional y en la segunda la venta de una gama de seguros a tarjetahabientes de un institución financiera a nivel nacional, dicha separación es tomada en cuenta en base al precepto de esta prueba que es considerar la diversidad de los productos ofertados y el mercado. En todos los casos se toma la productividad de los asesores de los dos últimos meses como parámetro de clasificación en los vendedores con una productividad diez por ciento mayor al promedio que se denominarán Productividad Alta (28 personas), otra clasificación con los vendedores con un resultado promedio, que incluye diez puntos porcentuales arriba y abajo del mismo que se denominarán Productividad Promedio (40 personas) y por

último aquellos con una productividad menor al diez por ciento del promedio que se identificarán como Productividad Baja (20 personas). Las clasificaciones anteriores permitirán medir y establecer las características que se asemejan en dichos grupos. Los resultados que arroja la elaboración de esta prueba se muestran con los siguientes índices que vale la pena identificar en la siguiente tabla, que además se irá profundizando en cada uno de ellos durante el análisis:

Tabla 1

*Significado de abreviaciones*

|              |                                   |   |
|--------------|-----------------------------------|---|
| <b>DGV</b>   | Disposición General para la Venta | Permite discriminar a las personas con mejores dotes comerciales                                      |
| <b>R</b>     | Receptividad                      | Mide empatía, capacidad de adaptación a los cambios, de autocontrol y resistencia a la frustración    |
| <b>A</b>     | Agresividad                       | Capacidad para soportar situaciones conflictivas o de generarlas por motivos competitivos             |
| <b>I+</b>    | Comprensión                       | Aptitud para la empatía, para posicionarse en el lugar del cliente, saberlo escuchar y a la intuición |
| <b>II+</b>   | Adaptabilidad                     | Flexibilidad, adaptarse, aptitud para desempeñar un papel y el mimetismo                              |
| <b>III+</b>  | Control de sí mismo               | Disciplina personal, estabilidad emocional, perseverancia y tenacidad                                 |
| <b>IV+</b>   | Tolerancia a la Frustración       | Capacidad para soportar situaciones de inferioridad o digerir los fracasos                            |
| <b>V+</b>    | Combatividad                      | Evalúa la acometividad comercial, el afán de vencer y capacidad de luchar                             |
| <b>VI+</b>   | Dominancia                        | Domio personal, persuasión, ascendencia, autoridad natural, don de cauitvar al cliente, manipulación  |
| <b>VII+</b>  | Seguridad                         | Aspectos que definen a una persona segura de sí misma   |
| <b>VIII+</b> | Actividad                         | Aspectos de una persona dinámica, entusiasta, vigorosa, activa, enérgica, armoniosa                   |
| <b>IX+</b>   | Sociabilidad                      | Capacidad para establecer contactos, inteligencia social, gusto por las relaciones personales         |

Fuente: Elaboración Propia

Se promediaron los resultados de las 98 aplicaciones bajo la metodología ya comentada y se grafican los mismos a fin de poder distinguir entre los 3 niveles de productividad.

El resultado y conclusiones en general se muestran a continuación. Gráficamente:

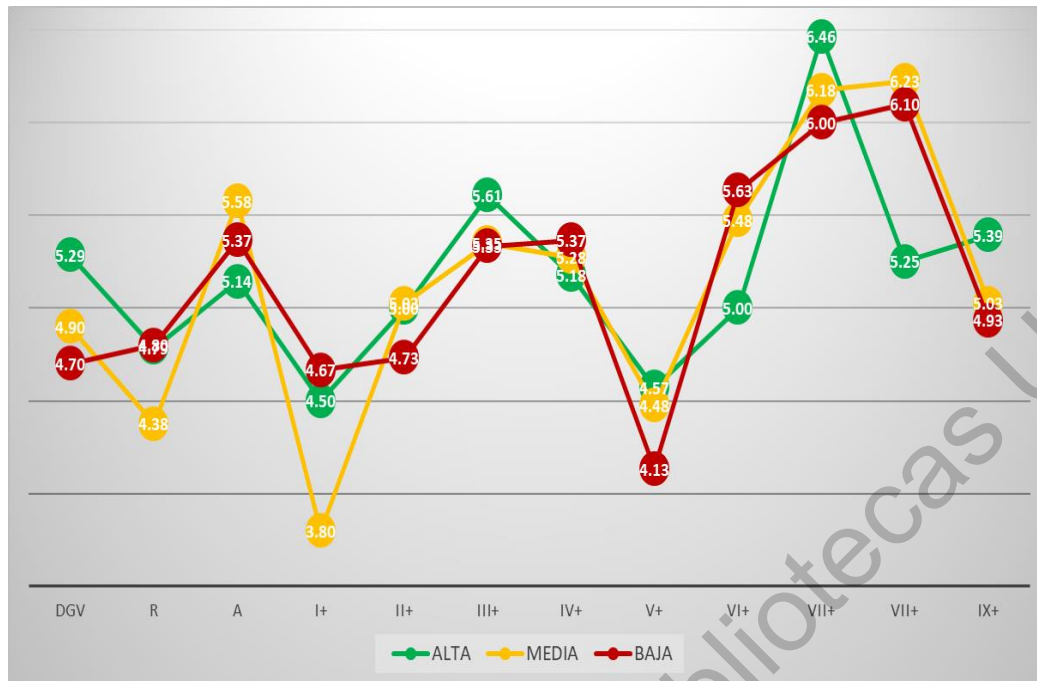


Figura 3. El resultado y conclusiones en general. Fuente: Elaboración Propia

Que permite observar lo siguiente:

a. DGV (Disposición General a la venta) / Dotes comerciales: Se muestra una relación entre mayor DGV mayor productividad, las brechas son marcadas entre las 3 divisiones. Podría concluirse que una mayor DGV podría acercarse a tener mayor éxito en las ventas, sobre todo cuando el resulta es mayor a 5 puntos.

b. R (Receptividad) / Adaptación al cambio: Los de alta y baja productividad muestran resultados muy similares y los de media por debajo de los anteriores, por lo que no se encuentra en este análisis una tendencia o correlación entre los resultados.

c. A (Agresividad) / Soportar conflictos: La relación en este indicador muestra que a mayor agresividad es menor el éxito en las ventas, mientras que una menor agresividad se asemeja a un mejor resultado, cabe destacar que en los 3 segmentos los resultados son mayor a 5 puntos para los 3.

d. I+ (Comprensión) / Empatía: Los resultados muestran que los de mayor empatía tienen la más baja productividad, pero no muy lejano están las personas con la alta productividad, por lo que se cree necesariamente que esta variable deberá estar relacionada con otra de esta metodología para poder concluir. Los de media están por debajo de los anteriores.

e. II+ (Adaptabilidad) / Flexibilidad: Se muestra una relación entre los de media y alta productividad con resultado muy similar por encima de los de baja, lo que permitiría considerar que a menor flexibilidad menores pueden ser las oportunidades de buenos resultados.

f. III+ (Control de sí mismo) / Disciplina personal: Los resultados más altos se ubican en el personal de mayor productividad, con lo que puede tomarse en cuenta como una métrica para el perfilamiento, aunque con cautela, ya que los resultados entre media y baja productividad son muy semejantes, cabría relacionarlo con otra variable para no descartar a personal con efectividad promedio.

g. IV+ (Tolerancia a la frustración) / Digerir los fracasos: Aunque pareciera una variable no concluyente puesto que los resultados entre los 3 grupos se asemejan entre sí, también vale hacer mención que el orden de ellos muestra que, a mayor tolerancia a la frustración, es más bajo el resultado en la productividad en ventas.

h. V+ (Combatividad) / Capacidad de luchar: Se observa un orden descendente en el que, a mayor combatividad, es más alta la productividad, los resultados son ciertamente parecidos entre los de media y alta, pero sí distantes con los de baja.

i. VI+ (Dominancia) / Dominio personal: La correlación en esta variable se observa a partir de que, a resultados más altos, productividades menores, se

muestra amplio margen entre los de baja y media productividad con los de alta siendo este último muy por debajo de los dos primeros.

j. VII+ (Seguridad) / Seguridad en sí mismo: Es clara y notable que la seguridad más alta se relaciona directamente con la alta productividad y que en ese orden a menor seguridad hay una correlación con menor productividad. Resulta importante citar que es este rubro el de los resultados más altos teniendo menos seis puntos como resultado en cada uno de ellos.

k. VIII+ (Actividad) / Enérgica, entusiasta: Los resultados permiten observar que las personas con una actividad más dinámica se relacionan con aquellas de una productividad media y baja, los de alta productividad se relacionan con un resultado menor con casi un punto de distancia entre los ya citados.

l. IX+ (Sociabilidad) / Inteligencia social: Es observable en el grafico que las altas productividades destacan con un resultado más alto en sociabilidad que las personas con media y baja productividad mismas que se asemejan en su resultado, aunque mantienen el orden de que menor sociabilidad se relaciona a las personas de menor productividad.

El resultado y conclusiones en venta de seguros se muestran a continuación.

Gráficamente:

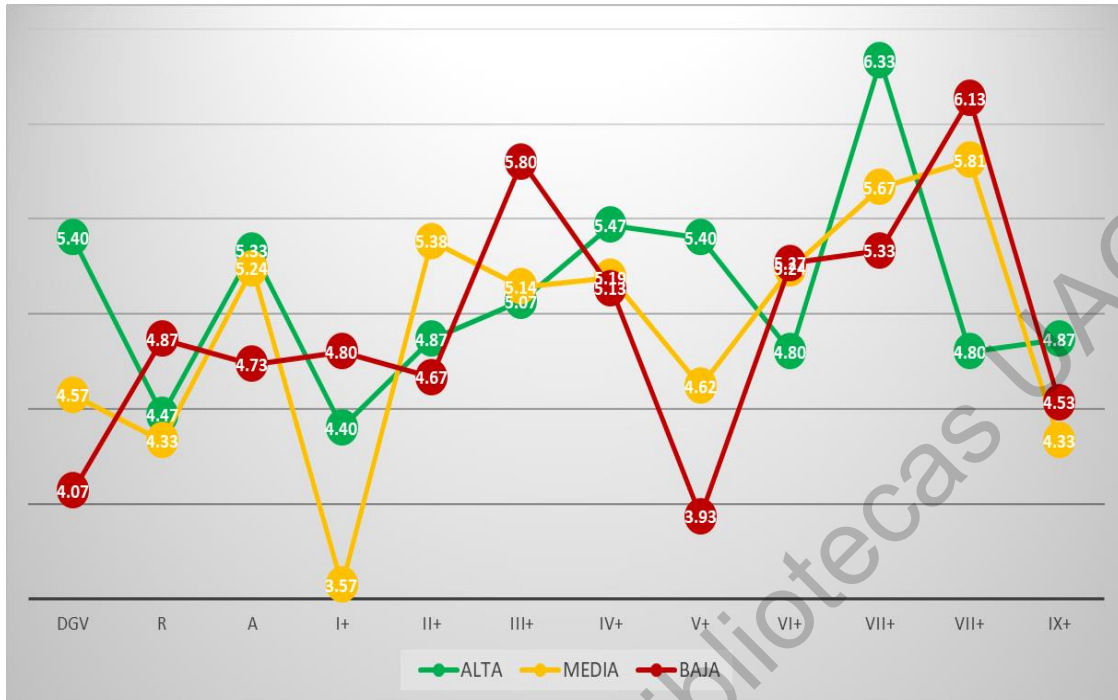


Figura 3.1. El resultado y conclusiones en venta de seguros. Fuente: Elaboración Propia

Que permite analizar lo siguiente:

a. DGV (Disposición General a la venta) / Dotes comerciales: Podemos analizar un orden en el que el personal de más alta productividad coincide en ser el de mayor disposición para la venta y que en orden descendente se observan a menor disposición está el personal con más bajos resultados.

b. R (Receptividad) / Adaptación al cambio: Resulta difícil asegurar una relación entre la productividad y esta variable, puesto que las personas de más alta productividad y más baja productividad mostraron un resultado en este gráfico prácticamente similar, mientras que los media están por debajo de estos dos primeros.

c. A (Agresividad) / Soportar conflictos: Se mantiene el orden y relación entre más alto es el puntaje, es mayor la productividad, así que puede considerarse que

la agresividad en este proyecto puede ser un factor que considerar si buscamos personal más productivo.

d. I+ (Comprensión) / Empatía: Como se observa gráficamente no sería concluir a partir de solo esta variable puesto que los de más alto puntaje son los de baja productividad seguidos muy de cerca por los de alta y muy distante en el punto más bajo de la gráfica observamos a los de media.

e. II+ (Adaptabilidad) / Flexibilidad: Es apreciable a los de media y alta productividad con resultados semejantes y por encima de manera notable a los de menor productividad presumiblemente a mayor adaptabilidad será mayor el éxito en las ventas.

f. III+ (Control de sí mismo) / Disciplina personal: Para este tipo de venta se observa que el personal con menor productividad coincide con tener una alta autodisciplina con un amplio trecho entre los de media y alta productividad, destacando que el orden entre ellos se mantiene, siendo los de menor autodisciplina los de más alta productividad.

g. IV+ (Tolerancia a la frustración) / Digerir los fracasos: Esta tolerancia se relaciona que a mayor es mayor la productividad, mientras que disminuye a menor productividad, aunque los puntajes entre los de media y baja productividad son muy parecidos entre sí.

h. V+ (Combatividad) / Capacidad de luchar: Es esta variable la de resultados más bajos en el gráfico, aunque se destaca que el punto más alto de ellas es el personal de alta productividad y el bajo de menor lo que podría asumirse que a menor combatividad menor será el resultado esperado en las ventas.



i. VI+ (Dominancia) / Dominio personal: En este resultado se puede observar que aquellos con menor productividad son los que muestran mayor dominio personal y en ese orden de ideas los de mayor productividad un menor dominio así pues puede asumirse para este tipo de venta que el dominio personal no tiene total relevancia.

j. VII+ (Seguridad) / Seguridad en sí mismo: Siendo los puntos más altos de la gráfica con un resultado en los tres segmentos mayor a seis se observa mayor seguridad en los de alta productividad y menor en los de más baja siendo notable que a mayor seguridad podría esperarse una mayor productividad.

k. VIII+ (Actividad) / Enérgica, entusiasta: Es de destacar las diferencias entre los de media y baja productividad con los de alta ya que los primeros son los más altos en su rubro en todo el gráfico, mostrando la diferencia más amplia entre variables con los de alta productividad con cerca de un punto de distancia por lo que se podría asumir que el personal menos enérgico y vigoroso logra mejores resultados en las ventas.

l. IX+ (Sociabilidad) / Inteligencia social: Basado en el gráfico podemos creer que a mayor inteligencia social se puede obtener un mejor resultado en las ventas y, por ende, menor inteligencia muestra el resultado más bajo.

El resultado y conclusiones en venta de tarjetas de crédito se muestran a continuación. Gráficamente:

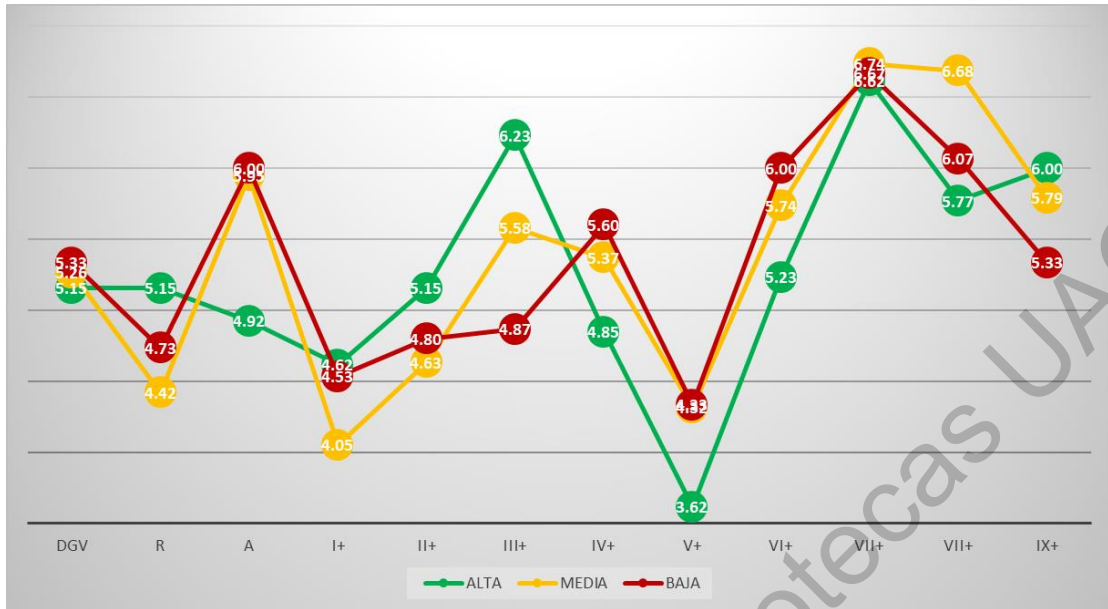


Figura 3.2. El resultado y conclusiones en venta de tarjetas de crédito. Fuente: Elaboración Propia

Que permite interpretar lo siguiente:

- a. DGV (Disposición General a la venta) / Dotes comerciales: Aunque los resultados se asemejan entre los tres segmentos es válido citar que hay un orden en el que el personal de menor productividad obtuvo resultados más altos en la disposición al mismo tiempo que los más bajos corresponden a los de altas productividades.
- b. R (Receptividad) / Adaptación al cambio: Es observable al personal de alta productividad como el de mayor puntuación en la empatía, aunque se rompe el orden siendo los de mediana productividad los de más bajos en este gráfico.
- c. A (Agresividad) / Soportar conflictos: Como resultado en esta variable es notable que el personal de media y baja productividad se encuentra ampliamente por encima de los de alta productividad en cuanto a la agresividad pudiendo ser que a menor agresividad es mayor el resultado esperado.

d. I+ (Comprensión) / Empatía: Sería poco objetivo concluir considerando solamente esta variable ya que los resultados muestran una similitud en el porcentaje entre los de mayor y menor productividad, y los de media por debajo de estos dos.

e. II+ (Adaptabilidad) / Flexibilidad: Se aprecia a los de alta productividad con un mayor puntaje en cuanto a flexibilidad en comparación a los de media y baja productividad, aunque los de media son los más bajos en este aspecto.

f. III+ (Control de sí mismo) / Disciplina personal: Es este el de más sencilla interpretación ya que el orden y las correlaciones son notables estando en uno de los puntos más altos el personal de alta productividad seguido de los de media y en igual y guardada proporción los de baja. Así podemos asumir de manera muy clara que a mayor autodisciplina pueden ser más altas las productividades.

g. IV+ (Tolerancia a la frustración) / Digerir los fracasos: Se nota una relación a la que a mayor tolerancia a la frustración es menor el resultado en ventas y aparentemente menor tolerancia, acerca a una más alta productividad.

h. V+ (Combatividad) / Capacidad de luchar: Es la combatividad los puntos más bajos en este gráfico y ubica a las más altas productividades con el menor puntaje de todas y aunque bajos también por encima de las altas y muy semejantes entre si ubicamos a los de media y baja así pues podría asumirse que la combatividad para este tipo de venta no tiene relevancia.

i. VI+ (Dominancia) / Dominio personal: Aquí encontramos una relación que ubica al personal de menor productividad con un mayor dominio personal y manteniendo el orden de media y mayor productividad, siendo este el ultimo amplio el margen entre el primero.

j. VII+ (Seguridad) / Seguridad en sí mismo: Es sin duda los puntos más altos del gráfico y la más estrecha cercanía entre los tres segmentos y aunque no podemos distinguir entre ellos, si podemos presumirlo como una característica de vendedor.

k. VIII+ (Actividad) / Enérgica, entusiasta: Aquí resulta complicado tener conclusiones asertivas puesto que el punto más alto ubica al personal de media productividad y guarda un amplio margen entre los de baja productividad, seguido muy de cerca por los de alta, así que sería conveniente encontrar relación entre esta y alguna o algunas variables adicionales.

l. IX+ (Sociabilidad) / Inteligencia social: En esta última variable se destaca nuevamente un orden entre el mayor puntaje con mayor productividad a la inversa aun mayor puntaje a menor productividad. Se podría asumir que mayor inteligencia social se asemeja a una mayor productividad.

Después de realizar los análisis por separado, como observaciones generales entre ellos se grafica la relación entre ellos para conocer qué aspectos son concluyentes de dicha evaluación, visualmente se observa como sigue:

|           | DGV  | R    | A    | I+   | II+  | III+ | IV+  | V+   | VI+  | VII+ | VII+ | IX+  |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| ALTA TDC  | 5.15 | 5.15 | 4.92 | 4.62 | 5.15 | 6.23 | 4.85 | 3.62 | 5.23 | 6.62 | 5.77 | 6.00 |
| ALTA SEG  | 5.40 | 4.47 | 5.33 | 4.40 | 4.87 | 5.07 | 5.47 | 5.40 | 4.80 | 6.33 | 4.80 | 4.87 |
| MEDIA TDC | 5.26 | 4.42 | 5.95 | 4.05 | 4.63 | 5.58 | 5.37 | 4.32 | 5.74 | 6.74 | 6.68 | 5.79 |
| MEDIA SEG | 4.57 | 4.33 | 5.24 | 3.57 | 5.38 | 5.14 | 5.19 | 4.62 | 5.24 | 5.67 | 5.81 | 4.33 |
| BAJA TDC  | 5.33 | 4.73 | 6.00 | 4.53 | 4.80 | 4.87 | 5.60 | 4.33 | 6.00 | 6.67 | 6.07 | 5.33 |
| BAJA SEG  | 4.07 | 4.87 | 4.73 | 4.80 | 4.67 | 5.80 | 5.13 | 3.93 | 5.27 | 5.33 | 6.13 | 4.53 |

Figura 3.3. Aspectos son concluyentes de dicha evaluación. Fuente: Elaboración Propia

Gráficamente agrupados por los 3 grupos:

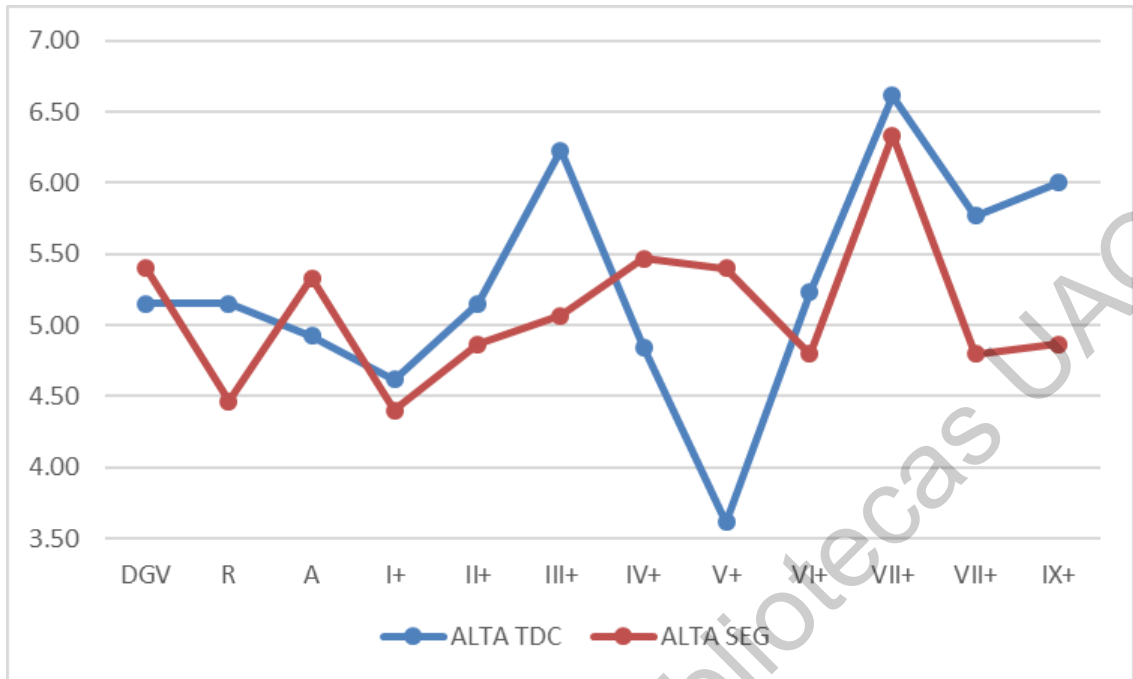


Figura 3.4. Gráficamente agrupados por los 3 grupos Alta. Fuente: Elaboración Propia

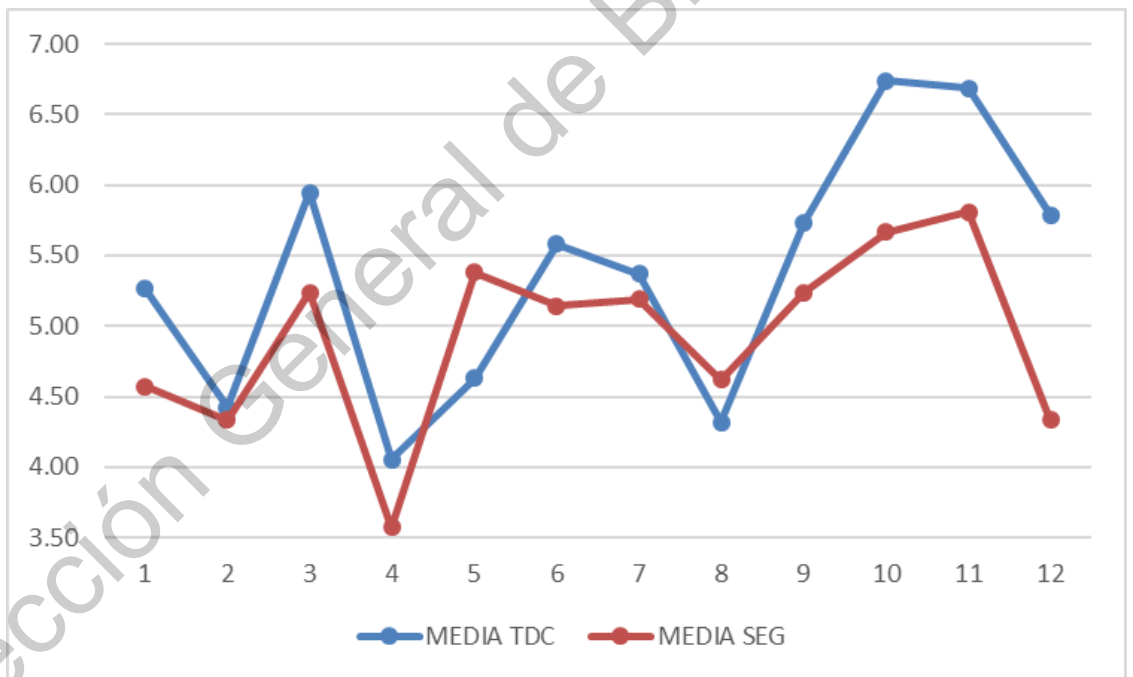


Figura 3.5. Gráficamente agrupados por los 3 grupos Media. Fuente: Elaboración Propia

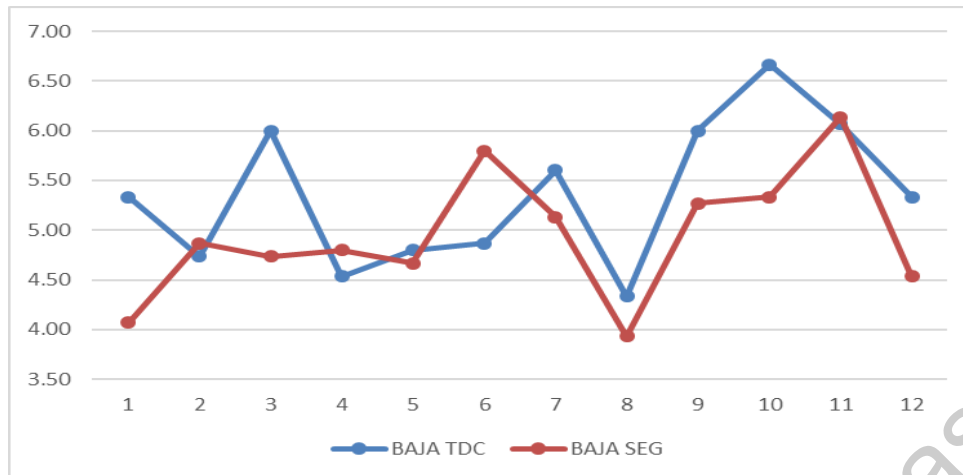


Figura 3.6. Gráficamente agrupados por los 3 grupos Baja. Fuente: Elaboración Propia

Lo anterior permite definir como se estableció desde un principio que las diferencias entre los productos y mercados matizan diferentes necesidades entre ellos, en este caso la diferencia entre vender tarjetas de crédito en un mercado abierto y la venta de seguros en un nicho ya segmentado, por ende, sería recomendable definir los parámetros de cada uno de los segmentos del telemarketing, aunque no hay que dejar de lado una correlación clara entre las variables dominancia, actividad y sociabilidad, en las primeras dos ubicamos que una menor proporción de ellos, es decir menor dinamismo y menor dominio personal respectivamente son similitudes de los altamente productivos mientras que lo es en proporción contraria la sociabilidad, es decir la inteligencia social e interés por interactuar con otras personas.

Cabe concluir en este análisis que se mide las aptitudes de la persona para tener éxito en las ventas, no quiere decir con ello que las personas que caigan en los rubros considerados adecuados venderán sin recibir una capacitación adecuada, así mismo considerar la actitud de la persona para desempeñar el trabajo, misma actitud que podría revertir los casos en los que aparentemente no se cuenta con un perfil tan ad hoc a lo analizado.

## CONCLUSIONES

La primer de las conclusiones y reafirmaciones generales es que el factor humano es individualmente infinitamente complejo y que por ende las causas de rotación son multifactoriales y no se limitan a un solo factor, incluso no lo son un par de ellos o número determinado, sino es la complejidad y relación de muchos factores y que incluso no podría limitarse a citar un número de ellos, puesto que también deberá analizarse la correlación que tienen ellos entre sí y que no resulta igual entre un individuo y otro, es decir, los factores que afectan a un individuo no necesariamente lo hacen para otro o al menos no en el mismo grado.

Por lo anterior podría resultar frustrante el no encontrar en estas conclusiones una respuesta simple como pudiera ser  $1+1$  siempre será igual a 2 o la mezcla de 2 elementos en cierta cantidad obtienen un compuesto, más lo es para quien está más asociado a la gestión de procesos, maquinarias, etc. Sin embargo, se podrá encontrar todo lo contrario, visto desde un punto de vista social y humano, resulta fascinante esta complejidad, estos cambios generacionales y el estudio de todas ellas.

Así pues, si bien ya se definió en el primer párrafo de este capítulo la complejidad, también es cierto que es posible agrupar a los individuos con ciertas características, idiosincrasias, necesidades y hasta circunstancias que ayudan a atender en porcentaje considerable las necesidades de estos. La diversidad en el trabajo del telemarketing abre posibilidades que parecen interminables, en productos, estilos, clientes mezclados con el factor humano, por todo lo anterior y basados en los estudios realizados en la presente tesis, así como las prácticas es concluyente que sí existen acciones, procedimiento y metodologías que pueden permitir el disminuir el porcentaje

de rotación en el personal de telemarketing, mismos en los que se profundizará en las propuestas del siguiente capítulo.

En lo que se refiere al perfil y teniendo presente lo citado en estas conclusiones, si bien no hay perfil que garantice el éxito del personal en las ventas, así como su permanencia, también es cierto que existe métricas, análisis y estudios que facilitarían el proceso de aprendizaje, así como ciertas características que acelerarían la curva de capacitación de las que se hablará más adelante, como consecuencia del resultado de estas acciones se pueden esperar un mejor resultado, siendo la ausencia de este último una de las causas principales de deserción, por lo tanto, redundando en que sería posible disminuir los porcentajes de rotación.

También se pudo analizar que los motivantes principales surgen de cada individuo, nace de sus intereses, de sus expectativas, mismas que no dependen de la organización, más sin embargo, sí es posible que las empresas puedan ahondar en las particulares y ayudar a empalmarlas con las de la organización, la empresa puede entonces crear un contexto, un entorno que aproxime al individuo a encontrar esos alicientes de fuertes raíces al ser propios y naturales enlazados con la organización en la que se desempeña, redundando en la generación de un sentido de pertenencia e identidad.

Por último, es observable a la comunicación como un aspecto fundamental en la búsqueda de disminuir los porcentajes de comunicación en su espectro más amplio y en ambas vías, que va desde los empleados de nuevo ingreso hasta los de mayor antigüedad en la organización, desde el personal de limpieza, hasta la alta dirección, entendiéndose que las organizaciones son movidas por personas y por sí solas, si todos entienden,



comprenden y se comprometen sobre lo que se quiere lograr se estará más cerca del éxito y el éxito no es ajeno a la permanencia, ¡el éxito atrae y retiene!

Dirección General de Bibliotecas UAQ

## PROPUESTA

Como se mencionó en el capítulo anterior los factores que pueden incidir en disminuir el porcentaje de rotación en el personal de telemarketing terminan siendo multifactoriales. Basados en el estudio de la presente tesis se plantean diferentes propuestas de diversa naturaleza, índole y que de llevarse a cabo se considera que pudieran causar un efecto positivo en dicha medición. Esta propuesta resulta ser una propuesta integral acotando desviaciones en los procesos y procedimientos en la empresa de telemarketing:

\*PERFIL: Por mínimos que sean los requisitos es importante definir y comunicar al personal interesado cuál es. Por la naturaleza del telemarketing el uso del habla será la mayor constante, por lo que podría ser adecuado establecer parámetros que evalúen aspectos como la dicción, pronunciación, velocidad y claridad; también el uso básico de la PC y posibles gadgets debería ser un requisito de ingreso o en su defecto establecer sistemas de capacitación que permitan llevar al personal contratado a los estándares definidos por la compañía. En los casos de productos o proyectos específicos definir las necesidades a cubrir en conocimientos básicos para la misma. Es el IPV una herramienta psicológica de gran apoyo para el descarte de personas que presentarán mayores dificultades en la venta o al menos identificar las áreas de oportunidad en las que se podría actuar con cada individuo. Aunque las características como la edad, género, estudios pudieran no ser determinantes en el perfil del vendedor, sí pueden ser utilizadas como información relevante en el momento de realizar la oferta laboral, siendo muy específica, pero sobre todo adecuada a sus necesidades incrementaría la razón profunda de elegir el empleo y por lo tanto su posible permanencia. Una buena práctica también puede implementarse como parte del proceso de atracción de talento vivir la experiencia real de trabajo, a fin de dejar en claro las funciones que van a llevarse a cabo en su

actuar diario y evitar posibles confusiones en el entendimiento de las tareas a ejecutar en el puesto.

\*CONTRATACIÓN: Es importante para cualquier organización contar con esquemas de pago de fácil comprensión, lo es más aún cuando los esquemas son variables, además de esta fácil comprensión, debería ser congruente y simplificado, una sugerencia sería informar se gana cierta cantidad diaria + comisiones, evitar en la medida de lo posible adjetivos y esquemas con términos técnicos de la propia naturaleza de la organización. La información obtenida durante el proceso debería ser compartida con su próximo jefe inmediato, con el objetivo de tener bases para el desarrollo de su personal. El salario moral ha cobrado mayor relevancia conforme avanzan las generaciones, hay estudios que aseguran ha rebasado al salario nominal en importancia para el personal, más allá de la validación de esta información, debe ser sin duda interés de la empresa la cuantificación del salario moral a fin de integrarlo en la oferta laboral, así como reforzarlo a lo largo de la vida laboral del vendedor. Sería sano contar con parámetros, métricas, evaluaciones que evalúen las actitudes y aptitudes del empleado que permitieran a la organización identificar a los vendedores destacables, a fin de realizar una apuesta por dicho personal ofertando una mejora en sus condiciones laborales desde las primeras semanas de ingreso con el objetivo de cubrir en mayor medida las necesidades monetarias del vendedor, que auxilien en la permanencia del vendedor y así permitir su desarrollo profesional. Precepto básico serían las condiciones en las que se contrata al personal de ventas, si esperamos que se una persona que logre una permanencia considerable deberá partirse a la inversa, o sea, entender si las condiciones laborales con las que se contrata son congruentes con lo que queremos

transmitir, si se requiere personal de largo plazo, ofrezcamos un contrato en esta igualdad.

\*INDUCCIÓN: Debido a que este proceso es el anclaje empresa-persona, se sugiere que además de presentar la filosofía organizacional, se dedique un espacio adicional cuando se muestre la visión de la compañía y se realicen ejercicios en los que los nuevos integrantes puedan compartir de forma verbal y visual su visión personal, para después reflexionar como esta se parece o se cruza con la de la organización con el objetivo de comprender e ir de la mano con lo que aspiramos lograr en la vida. Durante esta sesión es relevante que las personas conozcan el personal del área en la que laboraran y compartan experiencias y objetivos. La alta rotación en el telemarketing puede ocasionar que la personas a cargo puedan dejar de tratar a las personas subordinadas como personas, esta sensación es percibida por el personal de nuevo ingreso al mostrarse la ausencia de un interés verdadero de las personas por las personas, un principio básico es llamar a las personas por su nombre, eso es el comienzo de sentirse identificado por al menos quién eres y no por uno más o un número de empleado, con la finalidad de generar este primer acercamiento no sería complicado mediante un evidente y visual identificador en la persona o alguna de sus herramientas de trabajo su nombre, así cuando alguien se refiere a él no tendrá complicaciones en hacerlo por nombre, parece algo simple, pero es el comienzo de una relación personalizada.

\*PROCESO DE APRENDIZAJE: Sería significativo adicional a los objetivos y métricas institucionales, que el personal pueda establecer las suyas propias en el corto plazo y que estas tengan un seguimiento y medición por parte de los responsables, a fin de alentar al personal. La práctica hace el maestro dice el dicho, y sin duda encaja adecuadamente en el telemarketing, la venta por teléfono es una profesión y como toda

profesión la práctica permite mejorar las habilidades requeridas, resulta fundamental en el proceso de aprendizaje una teoría siempre acompañada de la práctica y llevarla a lo más real o cercano posible a la realidad; contar con herramientas y espacios que permitan alentar la práctica de manera cotidiana aproximarán al vendedor a la obtención de un mejor resultado. Es sencillo identificar que los elementos claves en un proceso de la venta son el manejo de objeciones y cierres de ventas, el telemarketing cuenta con la ventaja de grabar sus llamadas, con lo que puede contar con audio-tecas que faciliten el proceso de aprendizaje del vendedor, así como útil para su retroalimentación cotidiana. En los últimos años se ha logrado identificar de una mejor manera y más amplia los estilos de aprendizaje, específicamente haremos referencia al estilo de aprendizaje y manejo del personal entre los hoy jóvenes y las personas maduras, es cierto que todos ellos tienen capacidades que les permitan desarrollar el oficio del telemarketing, también lo es, que los ritmos, formas y estilos en los que aprenden y se les da seguimiento es distinta, así que de la mano de los jefes inmediatos deberán contar (desarrolladas en mayor medida con o por la organización) con las habilidades y capacidades para poder llevar a diferentes generaciones al mismo punto objetivo. Tratando de hacer cierta similitud al Pareto, el establecer 80% de práctica con 20% de teoría acercaría en la necesidad del vendedor por desarrollar las habilidades necesarias. Con el objetivo de buscar el desarrollo personal y mejorar los resultados podrían crearse grupos de apoyo, círculos de aprendizaje que faciliten la gestión del conocimiento entre los vendedores, la empresa debería asumir la responsabilidad de las actividades que fomenten estas prácticas, de generar en el personal el hábito del autoconocimiento, gestionar entornos que permitan compartir las buenas y mejores prácticas entre su personal.

\*AMBIENTE LABORAL: Por naturaleza propia del telemarketing y su ritmo propio es habitual un ambiente dinámico dentro de las organizaciones, mismo que debe ser aprovechado como una de sus fortalezas principales. El telemarketing es un empleo que atrae a personas de todas las edades, clases, etc., es decir, se es incluyente, es por eso necesario generar un ambiente laboral de igual índole en donde todos puedan tener oportunidad de lograr la satisfacción laboral, desarrollo organizacional debe procurar generarlo. El respeto al reglamento escrito, así como al coloquial que forma parte del día a día en cualquier telemarketing podría ayudar en la generación de confianza y afiliación del vendedor, existen condiciones de trabajo que son eso, no motivantes, como puede ser el salir a tiempo de sus labores diarias, si se sale a tiempo no me motiva, pero sino se lleva a cabo puede afectar mi relación con la empresa; en el mismo sentido, contar con una reglamento más amigable y menos estructurado formal facilitaría su comprensión, aceptación y aplicación, redundando en lo citado al inicio de este punto.

\*RRR (Roles, Responsabilidades y Resultados): Lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se puede controlar, no se puede mejorar, es por eso recomendable no sólo definir en papel la RRR sino que sea de conocimiento del personal y en base ello se establezcan las métricas periódicamente con su respectivo seguimiento. Los resultados del personal con personal a su cargo (válgame la redundancia) deberán estar diseñados en la suma del cumplimiento de su personal a cargo, pero de manera individual y que incluyan su desarrollo de acuerdo con lo requerido por la organización, en otras palabras, que el jefe procuré el bienestar de todos y cada uno de sus subordinados, lo que permitirá darle mayor importancia al individuo y no al número. En la misma, debe ser incluida la capacitación y preparación constante para el personal con gente a su cargo, ellos deberían ser los más vigentes en temas como

el coaching, engagement, transformacionales generacionales, etc. Dentro de estas definiciones vale la pena identificar los puesto claves en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y validar que las condiciones de las personas que son fundamentales en el cumplimiento de los objetivos y de la permanencia del personal son suficientemente adecuadas.

**\*REFORZADORES:** La capacitación, preparación y desarrollo es una constante, no debería ser algo que se únicamente en la primer y primeras semanas de ingresar al empleo, por eso se sugiere establecer talleres, dinámicas constantes que permitan el desarrollo personal y profesional de los empleados. Un plan anual de capacitación es un buen referente para lograrlo, así como un aliciente para el empleado. De acuerdo con las características del telemarketing, se pueden implementar talleres de frustración de manera recurrente, espacios libres que permitan desahogar las cargas emocionales que genera el desempeñar la función de la venta telefónica. Ya hablamos en este capítulo de la importancia de la atención personalizada al vendedor, así que es importante también considerar cuando ocurran cambios de personal, jefe, compañeros, que se realice una presentación completa e integral de todos los miembros involucrados y no dejar al tiempo dicho proceso. Fomentar mediante la sana convivencia entornos que afiancen los lazos fraternales de la amistad, compañerismo, trabajo en equipo, relaciones personales y familiares resultaría útil para generar mayor afiliación con la empresa que redunde en mayor permanencia. Establecer metas en corto, mediano y largo plazo ayudarían al vendedor en darle sentido a su labor diaria y constante, pero más lo será el seguimiento y reconocimiento, ya que sin estos últimos podría ser incluso hasta contraproducente. En el IPV también se lograron identificar ciertas características que se asemejan entre sí en los casos de éxito en los vendedores y son opuestos en los que muestran mayores

dificultades en la obtención de resultados, por lo que sería conveniente trabajar mediante talleres, dinámicas y el accionar diario los siguiente comportamientos: la disciplina personal, estabilidad emocional, la perseverancia y tenacidad son común denominador en los vendedores exitosos, se observa una relación para ellos también en la seguridad en sí mismo y en la capacidad para establecer contactos, tienen gusto por las relaciones personales y son inteligentes sociales; en el aldo opuesto se pudo concluir que los vendedores de resultados más bajos se caracterizan por un alto dominio personal, la manipulación y el don por cautivar al cliente, así como similitud por ser personas dinámicas, vigorosas, activas, armoniosas, lo anterior puede ser utilizado como base para desarrollar un programa integral de desarrollo del vendedor.

\*OBJETIVOS/SEGUIMIENTOS: Fundamental puede resultar la comprensión del vendedor el significado de una venta, puesto que una venta conlleva consigo diversos efectos positivos, la trascendencia que se logra en la colocación de un producto o servicio para el cliente que lo recibe, la importancia para la institución que se representa, la significancia para la organización que es intermediaria, el impacto para el equipo de trabajo en los distintos niveles, el beneficio que representa para los superiores del vendedor y por supuesto lo relevancia en la propia persona, todo lo anterior más allá del evidente impacto monetario, es logro de metas, propósitos, objetivos y las emociones que despierta, la satisfacción , alegría, emoción; si el vendedor logra recibir por parte de la empresa que lo contrato todo este impacto de manera continua y constante, sin duda, impactará de forma benéfica en el vendedor. El único seguro en que un vendedor no vende es el día que no se presenta a laborar, así que la empresa además de generar un entorno y condiciones que procuren la disminución de dicha ausencias, también tendría que evolucionar y evitar prácticas como las suspensiones laborales como medida de



castigo o corrección de alguna mala práctica, ya que ese día de ausencia abre posibilidades en mayor o menor medida a que el personal pierda el interés por continuar en el telemarketing, al menos en el que labora actualmente y no es eliminar las consecuencias, sino explorar nuevas y mejores reprimendas que beneficien a todos. El reconocimiento es por la propia naturaleza humana algo deseado, parte de nuestra esencia y se da en todos los niveles y disciplinas, en los deportes es común los salones de la fama, museos o sala de trofeos, todos ellos buscan guardar su historia, reconocer a lo mejor y con este mismo propósito en la empresa de telemarketing podría contarse con algo similar proporcional que guarde la historia de manera anual, siendo un estimulante para el vendedor poder formar parte de este selecto grupo, si los deportistas de alto rendimiento multi galardonados anhelan ser parte de ellos, ¿por qué no despertaría este anhelo en el vendedor?.

\*MARKETING: Aunque podría en estricto sentido sonar obvio al escuchar marketing, en el telemarketing, resulta que no es tan común que la industria del telemarketing cuente con un área especializada en la materia, misma que con sus características podría generar un valor agregado, tanto a los niveles operativos con tips de venta o formas de vender, como a nivel corporativo para la venta del mismo en un mercado cada día más competitivo, entre muchas otras aportaciones que podrían darse con dicho departamento y a otras divisiones de la organización.

\*INSTITUCIONALIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN: Entiendo por el primer concepto como la definición de estándares en procesos, procedimiento, etc. Y al segundo como aquel proceso en el que las habilidades y comportamientos son mejorados y regidos por un código de conducta y lineamientos. Los incentivos forman parte de cualquier empresa que se dedique a las ventas y no es la excepción cuando hablamos del

telemarketing, sin embargo, es interesante analizar no sólo el efecto aliciente que provoca, sino ir más allá y analizar la consecuencia, con lo que podría ser muy redituable que los incentivos sean duraderos, permanentes, útiles y/o marca propia, es decir, no un bien que sólo dura unos instantes con excepción de aquellos que generar una experiencia memorable, que no sean dañinos para la salud o con efectos perjudiciales para el bienestar del vendedor o sus seres cercanos, deberían ser tangibles que permitan recordarme el esfuerzo dedicado para obtenerlo, que me permitan tener presente al equipo, la organización, lo que ella o ellos representan. El telemarketing suele crear lazos fraternales en diversos sentidos, lo que refuerza una necesidad de la profesionalización, puesto que al existir lazos tan estrechos se pueden quebrantar principios organizacionales. Establecer de manera institucional y sistemática prácticas de valor, retroalimentación a los vendedores por tiempo, incumplimiento, entre otras podría generar certeza a todo el personal que alentaría un mejor manejo del estrés, siendo esta una de las principales causas de deserción en el vendedor.

## REFERENCIAS

- Abreu A. M. de. (2017). *Resistência à frustração*. Psicólogos em São Paulo. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=RTxxR202KeE>.
- Alles M. (2012). *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe de conocer*. Buenos Aires. Granica.
- Alles M. (2013). *Construyendo Talento*. Buenos Aires. Granica.
- Álvarez G. J. L. (Mayo-Junio, 2010). La transformación del mercado y el gran potencial del mercado femenino. *ContactForum*, 13(35).
- Andrade R. y Vilas B. A. A. (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. Brasil. Elsevier.
- Andrade, H. (2011). *Atracción, Desarrollo y Retención de Talento*. Estados Unidos de América. Palibro.
- Aparicio, P. S. (2017). *Trabaja Inteligente (mente)*. España. Mestas.
- Arata S. (2014). *Frustração!*. Arata Academy. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=wkkc6MzjqA8&t=4s>.
- Buric A. (2016). *Sua Frustração é Sua Base do Sucesso*. Academia Cerebral. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=CGHDhHzUFGs>.
- Carballo R. (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. España. Diaz de Santos.
- Caxito De A. F. (2008). *Recrutamento E Seleção de Pessoas*. Brasil. Iesde.
- Chapman G. (2012). *As cinco linguagens da varolização pessoal no ambiente do trabalho*. São Paulo. Editora Mundo Cristão.
- Chapman G. y White P. E. (2011). *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace*. Michigan. Portavoz.

- Chiang V. M., Martín R. M. J. y Nuñez P. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.
- Cubas A. (2017). *Como lidar com frustraço*. Canal do Coaching. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=mHRQa1us0tA&t=3s>.
- Daskal L. (12 de noviembre 2015). *4 cosas que matan la motivación de los trabajadores*. México. [Artículo]. Consultado el 17/02/18. Mundo Ejecutivo. [www.mundoejecutivo.com.mx/management/.../4-cosas-que-matan-motivacion-trabajadores12](http://www.mundoejecutivo.com.mx/management/.../4-cosas-que-matan-motivacion-trabajadores12).
- Dassi C. (2017). *Os impactos da frustraço*. Inteligência emocional. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=Tms7aYBEGTE&t=14s>.
- Garcia R. (2017). *Como lidar com a frustraço?*. Mente en forma. [Video]. Consultado el 20/01/18. [https://www.youtube.com/watch?v=3ur\\_bGlt3Qo](https://www.youtube.com/watch?v=3ur_bGlt3Qo).
- Gonzalez A. (2017). *Como lidar melhor com a frustraço?*. Frustraço. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=eYme2JStx7I&t=46s>.
- José Luis Álvarez Galván (mayo-junio 2010). London school of economics and political science. *ContactForum*, 13(35).
- O'Prey S. (2008). *Telemarketing for a change*. Telford, Reino Unido. Ilife Media.
- Oltra C. V., Curós V. M. P., Díaz C. C. A., Rodríguez-Serrano J. C., Teba N. R. y Trejo L. J. (2011). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona. Editorial UOC.
- Ozamiz J. A. (2009). *El significado del trabajo en la sociedad informatizada*. Bilbao. Universidad de Deusto.
- Pacheco P. (2016). *Tolerância à Frustraço*. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=XEYRQjttCZc&t=9s>.

Pinto G. R. (2018). *Lo que Google aprendió en su búsqueda del equipo de trabajo perfecto*. México. [Artículo] Consultado el 18 de abril de 2018.

<https://sway.com/QipypQJFHTnd6ee6?ref=Link>.

Puig G. y Rubio J. L. (2011). *Manual de Resiliencia aplicada*. Barcelona. GEDIA.

Ribas, A. y Salim C. (2016). *Gestão de pessoas para concursos*. Brasil. Leya.

Soret L. S. I. (2007). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa "Respuesta eficiente al consumidor", (Efficient Consumer Response) ECR*. Madrid. Universidad Rey Juan Carlos.

Souza E. (2008). *Call Center um Mundo em Cotradicção*. Río de Janeiro. Biblioteca 24 horas.

Taylor S. (2002). *The Employee Retention Handbook*. London. CIPD House.

Trejo M. D. (2013). *Inteligencia Colectiva: Convergencia de la administración del conocimiento e inteligencia competitiva, una forma para la mejora del desempeño operativo de la banca múltiple mexicana*. México. Dan TM.

Vargas H. J. G. (2007). *La cultorocracia organizacional en México*. México. Eae Academia Española.

Zanata R. (2015). *Como lidar com a frustração de planos e sonhos não realizados*. [Video]. Consultado el 20/01/18. <https://www.youtube.com/watch?v=hfAvf5e4doQ>.

# **APÉNDICES**

Dirección General de Bibliotecas UAQ

**APÉNDICE A**  
**ABREVIATURAS**

|       |  |
|-------|--|
| WS    | Work Station (Estación de trabajo)               |
| RH    | Recursos Humanos                                 |
| ACM   | Assessment Center Method                         |
| BEI   | Behavioal Event Interview                        |
| QVT   | Qualidade de Vida no Trabalho                    |
| ASTA  | Assessoria Saad-Fellipelli                       |
| ECR   | Efficient Consumer Response                      |
| CMI   | Cuadro de Mando Integral                         |
| M5C   | Modelo de los 5 Capitales                        |
| DACUM | Developing a curricuUM)                          |
| B2C   | Business to costumer                             |
| B2B   | Business to business                             |
| TPS   | Telephone Preference Service                     |
| UK    | United Kingdom                                   |
| SBP   | Sociedade Brasileira de Psicoanálise Integrativa |
| CIPD  | Chartered Institute or Personnel and Development |
| MMA   | Motivación Mediante el Aprecio                   |

**APENDICE B****GUIA DE ENTREVISTA**

La presente entrevista se realiza exclusivamente para fines académicos y de investigación científica, será estrictamente anónima y el objetivo es el análisis y la presentación de propuestas consensadas para la mejora en los procesos que se considere necesario de la empresa en comunión con la mejora de los empleados, lo cual derivará en una tesis de Maestría en Alta Dirección de la Universidad Autónoma de Querétaro que es quien a través de los docentes investigadores avalan el trabajo del alumno José Fernández.

**Datos Demográficos:**

Edad: \_\_\_\_\_ Estudios: \_\_\_\_\_  
 Puesto \_\_\_\_\_ Antigüedad en la  
 empresa: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_  
 Personal a su cargo: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Qué significa para ti trabajar en el telemarketing?
- 2.- ¿Recomiendas esta empresa a familiares y amistades para trabajar?
- 3.- ¿Qué es lo que más te gusta de la empresa?
- 4.- ¿Qué es lo que menos te gusta de la empresa?
- 5.- ¿Qué diferencias principales encuentras entre lo que creías que sería el telemarketing para ti y la realidad que viviste?
- 6.- ¿Crees que hay diferencias en el trabajo por el tema de la edad? ¿Afecta o beneficia?
- 7.- ¿Cómo crees que debe darse la transferencia del conocimiento para un mejor aprendizaje de persona a persona?
- 8.- ¿Consideras que son adecuadas y alcanzables las metas que se les establecen? ¿Qué mejoras sugerirías en ese punto?



9.- ¿Qué sugieres para disminuir la rotación de los empleados en la empresa?

10.- De la información recibida durante el proceso de reclutamiento y la inducción, ¿Qué información consideras debería ser más clara o específica?

11.- ¿Qué temas eliminarías, ampliarías, modificarías y adicionarías a la primera semana de entrenamiento?

12.- ¿Cómo evalúas los ejercicios teórico-prácticos de tu primera semana?

13.- ¿Qué te motiva o motivaba a lograr concluir tu entrenamiento de 11 semanas?

14.- ¿Qué pudo ser mejor al momento de integrarte e incorporarte a tu equipo de operaciones?

15.- Para ti, ¿cuáles son las principales diferencias entre el entrenamiento y operaciones?, ¿estas diferencias las consideras positivas o negativas?

16.- ¿Cómo pudo ser mejor o más sencillo tu proceso de marcación (de venta)?

17.- ¿Qué te facilitaría lograr un mayor número de ventas durante tus primeras semanas de marcación?

18.- ¿De qué o de quiénes lograste aprender de mejor manera el proceso de venta?

19.- ¿Qué situación dentro de tu trabajo te causa o causó mayor frustración?

20.- ¿Cuáles son los principales problemas a los que te enfrentas con el perfil de los empleados que ingresan a la empresa?

21.- ¿Qué mejoras sugerirías en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y transferencia del conocimiento de la empresa?

22.- ¿Consideras que los parámetros de indicadores y metas son adecuados para los empleados?

23.- ¿Consideras adecuados los estímulos que se otorgan por cumplimiento de metas?

24.- ¿Qué aspectos crees que generan estrés en los empleados y de qué forma crees que se puede ayudar con ese tema?

25.- De acuerdo con tu experiencia, ¿qué mejorarías para tener equipos de alto desempeño y contentos con la empresa que deseen permanecer?

Entrevista para: jefes de operación y entrenamiento vigentes y exempleados, líderes de operaciones y entrenamiento vigentes y exempleados, asesores con más de un año de antigüedad vigentes, asesores con 6 meses de antigüedad vigentes, asesores con 3 meses de antigüedad vigentes, asesores con 6 semanas de antigüedad vigentes y exempleados, asesores con 3 semanas de antigüedad vigentes y exempleado y asesores con 1 semana de antigüedad vigentes y exempleados.