



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

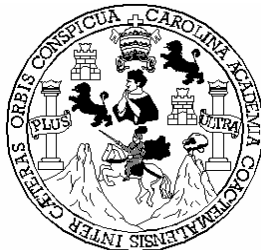
**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA  
EMPRESA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

**Carlos Gustavo Chaves Valenzuela**

Asesorado por el: Ing. Juan Carlos García Ovando

Guatemala, agosto de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA  
EMPRESA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE  
LA FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**CARLOS GUSTAVO CHAVES VALENZUELA**  
ASESORADO POR: ING. JUAN CARLOS GARCÍA OVANDO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**  
GUATEMALA, AGOSTO DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympos Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia Garcia Soria
VOCAL II	Ing. Amahán Sánchez Alvarez
VOCAL III	Ing. Julio Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Ing. Edwin Adalberto Bracamonte Orozco
EXAMINADOR:	Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
EXAMINADOR:	Ing. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE UNA EMPRESA DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL,**

tema que me fuera aprobado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, el 17 de septiembre de 2004.

---

Carlos Gustavo Chaves Valenzuela

## **AGRADECIMIENTOS A :**

<b>Dios</b>	Por su bendición al otorgarme la vida y este gran triunfo.
<b>Mis padres</b>	Franklin y Marilú, por su amor, confianza, guía, comprensión, paciencia, tolerancia e incondicional apoyo.
<b>Mis hermanos</b>	Estuardo y Ricardo por ser mis únicos y verdaderos amigos.
<b>Rebeca</b>	Por ser el amor de mi vida y quererme como soy.
<b>Mis abuelos</b>	Nonino, Nonina (+) y Pica (+), por compartir conmigo tanta sabiduría.
<b>Mi Asesor</b>	Juan Carlos, por su ayuda, apoyo y colaboración en mi trabajo de tesis.

**Rafael**

Quien me apoyó de gran manera en la realización de este trabajo de graduación.

## **DEDICATORIA**

**Franklin y Marilú, por ser los mejores padres del mundo!!!**

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS.....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Reseña histórica de las empresas de mantenimiento industrial en Guatemala.....	1
1.2. Empresas de Servicios.....	1
1.3. Estructura Organizacional.....	1
1.3.1. Organigrama.....	2
1.3.2. Departamentalización.....	4
1.3.3. Coordinación.....	4
1.3.4. Autoridad.....	4
1.4. Departamento de ventas.....	4
1.4.1. Funciones de un departamento de ventas .....	5
1.4.1.1. Plan de Ventas.....	6
1.5. Administración de recursos humanos.....	6
1.5.1. Departamento de recursos humanos.....	6
1.6. Funciones del departamento de recursos humanos.....	7
1.6.1. Reclutamiento.....	7
1.6.2. Selección de personal.....	8



1.6.3. Inducción de personal.....	9
1.6.4. Evaluaciones.....	9
1.6.5. Sueldos .....	10
1.6.6. Prestaciones.....	10
1.6.7. Capacitación.....	10
1.6.8. Desarrollo.....	11
1.6.9. Clima organizacional.....	11
1.7. Rotación de personal.....	11
1.7.1. Calculo de la rotación de personal.....	12
1.7.2. Causas de la rotación de personal.....	14
1.7.3. Costos de la rotación.....	16
1.7.4. Consecuencias de la rotación de personal.....	17
1.8. Planeación Estratégica.....	17
1.8.1. Objetivos de la planeación estratégica .....	17
1.8.2. Importancia para planificar estratégicamente .....	18
1.8.3. Metodología de la planeación estratégica.....	18
1.8.4. Elementos básicos de la planeación estratégica.....	19
1.8.5. Pasos o etapas de la planeación estratégica .....	19
1.8.6. Análisis estratégico de recursos humanos.....	20

## **2. SITUACIÓN ACTUAL**

2.1. Descripción de la empresa.....	21
2.2. Misión actual de la empresa.....	22
2.3 Descripción del proceso del producto.....	22
2.4. Visión actual de la empresa.....	25
2.5. Análisis FODA actual.....	25
2.5.1. Ambiente externo .....	26

2.5.1.1. Oportunidades de la empresa.....	26
2.5.1.2. Amenazas de la empresa.....	27
2.5.2. Ambiente interno.....	29
2.5.2.1. Fortalezas de la empresa.....	29
2.5.2.2. Debilidades de la empresa.....	30
2.6. Estructura de la Organización del departamento de ventas .....	30
2.6.1. Especialización del personal de ventas.....	30
2.6.1.1. Descripción de funciones del personal de ventas.....	31
2.7. Coordinación.....	33
2.7.1. Unidad de mando de la estructura organizacional.....	33
2.7.2. Escalonamiento de la estructura organizacional.....	34
2.7.3. Control de conexiones de la estructura organizacional.....	34

### **3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

3.1. Planeación estratégica.....	37
3.2. Razones para planificar estratégicamente.....	40
3.3. Metodología de la planeación estratégica.....	42
3.4. Elementos básicos de la planeación estratégica.....	43
3.4.1. Recursos de la empresa.....	44
3.4.2. Evaluación del medio ambiente.....	44
3.4.3. Determinación de objetivos.....	44
3.5. Etapas de la planeación estratégica.....	45
3.5.1. Fijación de metas.....	45
3.5.2. Identificación de objetivos y estrategias.....	46
3.5.3. Análisis ambiental.....	46
3.5.4. Análisis de los recursos.....	46

3.5.5. Identificación de oportunidades estratégicas .....	46
3.5.6. Identificación de amenazas.....	46
3.5.7. Determinar los cambios de estrategia necesarios .....	47
3.5.8. Toma de decisiones de la estrategia.....	47
3.5.9. Ejecución de la estrategia.....	47
3.5.10. Control del proceso.....	47

#### **4. IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

4.1 Valores de la organización.....	49
4.2. Actividades para comunicar la organización de la empresa.....	50
4.3. Manual de el departamento de ventas .....	50
4.3.1. Organigrama organizacional.....	51
4.3.2. Horario de trabajo.....	52
4.3.3. Políticas y normas de personal.....	52
4.4. Actividades para mejorar los sueldos y salarios.....	53
4.4.1. Definir las políticas actuales acordes a la realidad.....	55
4.4.1.1. Expectativas del vendedor.....	55
4.4.2. Perfil del puesto.....	55
4.4.2.1. Requisitos del puesto.....	55
4.4.2.1.1. Académicos.....	56
4.4.2.1.2. Experiencia.....	56
4.4.2.1.3. Humanos.....	56
4.4.3. Análisis de escala salarial.....	57
4.4.3.1. Descripción del puesto.....	58
4.4.3.2. Funciones.....	59
4.4.3.3. Procedimientos.....	59

4.4.3.4. Reporte.....	59
-----------------------	----

## **5. MEJORA CONTINUA**

5.1. Actividades para desarrollar un plan continuo de capacitación.....	61
5.2. Diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de ventas. ....	62
5.3. Plan de capacitación para vendedores.....	64
5.4. Cuestionario de evaluación del desempeño para ejecutivos de ventas.....	65
5.5. Actividades para mejorar la comunicación y trabajo en equipo.....	66
5.5.1. Comunicación de problemas y soluciones.....	66
5.5.2. Desarrollo de trabajo en equipo.....	67
5.5.3. Desarrollo del concepto de calidad en los colaboradores.....	67
5.5.4. Motivación para los colaboradores.....	68

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>71</b>
-----------------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
--------------------------	-----------



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Organigrama organizacional	51
2. Diagnóstico de necesidades de capacitación	62
3. Plan de capacitación para vendedores	64
4. Cuestionario de evaluación de desempeño	65
5. Guía para entrevista	75



## GLOSARIO

<b>Análisis</b>	Distinción de las partes de un todo hasta llegar a sus principales elementos.
<b>Calidad</b>	Grado de excelencia que se posee.
<b>Capacitación</b>	Proceso de educación no formal, de corta duración, cuyo objetivo principal es reforzar o dotar de conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas necesarias que le permitan a la persona un mejor desempeño en su trabajo
<b>Capacitación de Personal</b>	Es la adquisición de conocimientos y el mejoramiento de aptitudes, capacidades y condiciones naturales de una persona.
<b>Desarrollo Organizacional</b>	Proceso de cambio dentro de las organizaciones cuyo objetivo es modificar las creencias, actitudes y valores de sus miembros así como su estructura. Su propósito es ayudar a las organizaciones a adaptarse a los cambios del ambiente comercial.
<b>Eficacia</b>	Es alcanzar las metas definidas.



<b>Eficiencia</b>	Relación entre los esfuerzos utilizados y los resultados obtenidos.
<b>Estrategia</b>	Plan de acción para coordinar una serie de actividades
<b>Manual de Procedimientos</b>	Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia de procedimiento para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una unidad administrativa o de una empresa.
<b>Misión</b>	Es el propósito de una organización, su meta global.
<b>Planeación</b>	Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios, la secuencia de operaciones para, realizarlo y la determinación de tiempos necesarios para su realización.
<b>Política</b>	Principio general o filosofía que sirven para orientar la acción de un grupo de trabajo u organización.
<b>Procedimiento</b>	Plan de acción formulado dentro de la política establecida, cuya finalidad es señalar la secuencia cronológica de acciones destinadas a obtener eficiencia en un proceso.
<b>Productividad</b>	Relación entre la cantidad de producción obtenida y los insumos utilizados.

**Puesto** Unidad de trabajo concreta y específica.

**Servicios** Son todos los bienes intangibles que la empresa proporciona a sus clientes con el objetivo de apoyar el proceso de comercialización.



## RESUMEN

Con relación al tema objeto de estudio, se puede mencionar que, en la actualidad, las investigaciones acerca de rotación de personal en las empresas de mantenimiento industrial del país, son escasas, ya que, según datos proporcionados por la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos en Guatemala, se considera confidencial para cada organización.

La planeación es parte integral de la administración, no puede ser separada de las funciones de organización, dirección, control y toma de decisiones. Por lo mismo, es importante que todo ejecutivo sepa utilizarla para la adecuada realización de sus labores diarias.

La planeación formal está organizada basado en una serie de procedimientos, está basada en la investigación e involucra la participación de la gente. Para realizar una planeación efectiva, es necesario tomar en cuenta la cultura corporativa que ha sido definida, como la percepción común que tienen los miembros de la empresa de mantenimiento industrial.

Asimismo, existe la rotación del personal, cuando esta es alta, los costos se elevan y afectan las áreas cercanas o relacionadas con la entidad, lo cual provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento a clientes, recargo de actividades, presión, descontento y una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores.

En definitiva, la rotación de personal no solamente puede representar problemas financieros para la compañía, sino que, también, en su clima

organizacional, pues, puede influir en la pérdida de clientes y en la fuga de información, en beneficio de la competencia.

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha aumentado en los últimos años, ya que, dichos dirigentes encuentran que al definir la misión de sus empresas imprimen dirección y propósito para funcionar mejor ante los cambios ambientales.

Para realizar una planeación de recursos humanos exitosa es necesario llevar a cabo un análisis general y específico sobre las fortalezas, debilidades y amenazas (FODA) para identificar las oportunidades de la organización, formulando de esta manera estrategias que estén acordes a las necesidades de cada una de las áreas.

Para efectos del estudio, se ha elegido una empresa que está ubicada en la ciudad de Guatemala y se dedica a dar servicios de mantenimiento industrial, tanto preventivo como correctivo y, en algunos casos, instalaciones de equipos.

En esta empresa, la interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar a cabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender servicios de mantenimiento industrial; este proceso consta de los siguientes pasos.

Posibilidad de expansión de la línea de servicios y temporadas de trabajo por parte del cliente, dependiendo de la exactitud en entregas, así como en especificaciones, penetración en mercados de otro tipo de servicios para el mantenimiento.

La época actual se caracteriza por una marcada división y especialización del trabajo. Esto exige que se tenga una clara idea respecto la estructura que servirá de soporte teórico o práctico.



## **OBJETIVOS**

### **General**

Proporcionar los elementos básicos para la implementación de un plan estratégico de recursos humanos, con el fin de evitar la rotación de personal en el área de ventas de una empresa de mantenimiento industrial.

### **Específicos**

1. Detectar las principales causas que provocan la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa mantenimiento industrial en la ciudad de Guatemala.
2. Identificar las estrategias de recurso humano que se están implementando en el departamento de ventas para evitar la rotación de personal.
3. Brindar soluciones técnicas a la problemática existente, partiendo de los recursos disponibles. Que serán las herramientas primordiales para ser competitivos en el mercado.
4. Realizar un diagnostico de necesidades de capacitación para conocer las necesidades que tiene el vendedor.
5. Realizar la programación de la capacitación a largo plazo para reforzar los temas de forma anual.



6. Diseñar un cuestionario de evaluación del desempeño para evaluar la efectividad de la capacitación.
  
7. Investigar las principales causas de la rotación actual y diseñar la estrategia para reducirla y eventualmente eliminarla. Para ello proporcionaremos a través de este trabajo de graduación, los elementos básicos para la implementación del plan estratégico.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación, contiene un análisis de la situación actual de la rotación de personal en una empresa de mantenimiento industrial, tomando como área de estudio el departamento de ventas.

La rotación de personal es un fenómeno que se presenta en todas las empresas, no importando la actividad a la que se dediquen, pues, consiste en las entradas y salidas del recurso humano en la organización. Sin embargo, cuando ésta alcanza niveles elevados, puede provocar problemas que afectan el ambiente interno y esto se refleja en los estados financieros y en la imagen de la misma.

En el caso particular de empresas de mantenimiento industrial, como la escogida para el presente trabajo de graduación, se ha notado un agravamiento del problema, no solamente en una, sino en la mayoría de organizaciones dedicadas a esta actividad en la ciudad capital de Guatemala, siendo esto de preocupación general, ya que, el área de mayor relevancia en las entidades de servicios son los recursos humanos, puesto que de la inteligencia y de la experiencia laboral de éstos va depender la fortaleza y éxito de la compañía.

Por otro lado, la incidencia de los recursos humanos en la productividad de las organizaciones se ha convertido en un tema de preocupación general, principalmente, en las dedicadas al servicio de mantenimiento industrial, ya que, al parecer, los directivos de las empresas están comprendiendo que la competitividad se centra en la calidad del personal con que cuenta la organización.

Es por ello que su preparación y permanencia inciden en la imagen que la misma proyecte al cliente.

Para evitar que la rotación de personal alcance niveles alarmantes, es necesario que el departamento de recursos humanos, como agente de cambio, realice planes estratégicos que conlleven a la prevención y corrección del problema.

Por consiguiente, el planteamiento del mismo, es tan delicado como su implementación, ya que, requiere diferente tratamiento para cada una de las áreas funcionales de trabajo.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Reseña histórica de las empresas de mantenimiento industrial en Guatemala.**

Con relación al tema objeto de estudio, se puede mencionar que en la actualidad las investigaciones sobre rotación de personal en las empresas de mantenimiento industrial del país, son escasas ya que según datos proporcionados por la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos en Guatemala, se considera confidencial para cada organización.

En junio de 1994, se realizó una Convención de Recursos Humanos, organizada por la Asociación de Gerentes de Recursos Humanos de Guatemala y la Asociación de Gerentes, en la cual se discutió la relevancia de enfrentar la Globalización a través de la fuerza humana laboral y se resaltó la importancia de la preparación y conservación del recurso humano como el principal medio con que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos.

## **1.2 Empresas de Servicios**

Este tipo de organización se dedica a la venta de intangibles o en la cual la prestación del producto requiere la presencia del cliente.

En las empresas de servicios la responsabilidad de administración y ventas recae sobre todo tipo de personal; pero en forma definitiva, el éxito que estas organizaciones puedan alcanzar va a estar determinado por dos grandes factores: a) la riqueza en cuanto a recurso humano, y b) el acceso a la tecnología de avanzada. Por lo que no solo debe descansarse en el servicio al

cliente sino también tener las herramientas y soporte tecnológico para hacerlo eficiente. Por lo tanto las empresas de servicio entre las que podemos mencionar especialmente las de mantenimiento industrial, deben invertir en capacitación y tecnología.

### **1.3 Estructura organizacional**

La época actual se caracteriza por una marcada división y especialización del trabajo. Esto exige que se tenga una clara idea sobre la estructura que servirá de soporte teórico o práctico .

En cualquier empresa las personas capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

#### **1.3.1 Organigrama**

Este es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización .

En general, en un organigrama se da información sobre cuatro importantes aspectos de la estructura de una organización :

1. Se muestran las diversas tareas que realiza la organización.
2. Cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas.

3. Aparece la jerarquía administrativa, desde el presidente del consejo de administración y los diversos gerentes divisionales. Todos los individuos directamente subordinados a la misma persona suelen ocupar el mismo nivel administrativo y mantener con ella relaciones de información.
4. Las líneas verticales que unen a los rectángulos del organigrama indican qué puestos tienen autoridad sobre otros.

Una de sus ventajas es que permite que los empleados conozcan el ajuste entre sí de la totalidad de las piezas que conforman la organización. Esto es, el organigrama les indica la relación entre sus tareas especializadas y el conjunto.

De este modo, todos saben quién depende de quién y a dónde acudir para plantear un problema particular. El organigrama también puede ayudar a la dirección a detectar vacíos de autoridad o duplicación de tareas.

Las desventajas de un organigrama: no puede indicar quién posee la mayor influencia política o dónde operan los canales vitales de comunicación informal. Además, los empleados corren el riesgo de interpretar equivocadamente el prestigio y poder de su puesto ateniéndose únicamente a la proximidad del rectángulo en el que este aparece respecto del director general.

### **1.3.2 Departamentalización**

La departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de estas a grupos especializados de una organización, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas.

### **1.3.3 Coordinación**

Para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar a personas, proyectos y tareas. Sin coordinación, los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios. Precisamente por esta razón, la coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional.

### **1.3.4 Autoridad**

Es el derecho a tomar una decisión y proceder en consecuencia. La autoridad implica responsabilidad y confiabilidad . Esto es, al ejercer autoridad los administradores aceptan la responsabilidad de sus acciones y del éxito o fracaso de ellas. Además, al delegar tareas a terceros, los administradores deben comprobar que la responsabilidad que confieren sea equivalente a la autoridad, e insistir después en la rendición de cuentas respecto de los resultados.

## **1.4. Departamento de ventas**

A fin de alcanzar las metas y llevar a cabo los planes para hacer que las personas trabajen eficientemente, las actividades deben agruparse

lógicamente, haciendo que la autoridad no provoque conflictos ni fricciones.

La gerencia de ventas tiene como objetivo principal realizar una serie de actividades que den como resultado lograr una venta que proporcione a ambas partes un buen negocio. Se dice que una venta realmente se realiza cuando se ha logrado la recuperación de la totalidad de la misma ( costo más ganancia ).

#### **1.4.1 Funciones de un departamento de ventas**

El área de ventas es la responsable de la venta y colocación del producto y su conformación está determinada por el tipo de producto que se va a vender, si es de consumo popular o un servicio.

Bajo el concepto de mercadeo, un departamento de ventas se debe preocupar por la administración de los esfuerzos para colocar los productos en el mercado. La tarea de dicha dirección es mucho más que entrenar vendedores para ofrecer los servicios de la empresa. Su mayor responsabilidad está en crear un ambiente de expansión y planeación de las estrategias mercadológicas. Para lograrlo se concentra esta actividad en el Gerente de Ventas.

Las funciones principales del departamento de ventas son:

##### **a. Administración general de ventas:**

- Planeación
- Organización de funciones
- Potenciales de venta
- Programación del esfuerzo de venta
- Coordinación de los insumos de venta



- Control de los resultados de venta
- Comunicación

#### **b. Administración de la fuerza de ventas**

- Selección de vendedores
- Entrenamiento
- Supervisión
- Remuneración
- Motivación del personal de ventas

##### **1.4.1.1 Plan de ventas**

Es el conjunto de programas, objetivos y actividades que persiguen incrementar las ventas de una compañía. Dicho plan incluye el manejo de recursos financieros, el mercadeo de productos y los programas para el Personal.

#### **1.5 Administración de recursos humanos**

La administración de personal es generalmente dirigida en las corporaciones por los departamentos de Recursos Humanos, en los cuales se concentran todas las actividades del personal; sin embargo, es un trabajo en el que deben participar todos los gerentes. Incluye actividades como: reclutamiento, selección, capacitación, salarios y prestaciones.

##### **1.5.1 Departamento de recursos humanos**

Es el área especializada en empresas de mediano o gran tamaño, que emplea un alto porcentaje de su tiempo en resolver problemas de recursos humanos.

Los departamentos de recursos humanos empezaron a aparecer en la misma etapa de crecimiento de las compañías con los departamentos de producción, ingeniería industrial e investigación de mercados.

## **1.6 Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

Uno de los objetivos fundamentales de un departamento de Recursos Humanos es velar y asegurarse que exista equilibrio entre los intereses del personal y los objetivos de la empresa. Esto se logra mediante la apropiada administración del recurso humano, motivándolo constantemente, como a través del reconocimiento de sus logros mediante la evaluación periódica y justa por parte de la gerencia de Recursos Humanos.

### **1.6.1 Reclutamiento**

Es la forma en que las empresas atraen candidatos para el banco de datos. Entendemos por reclutamiento al conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos de trabajo dentro de la empresa.

El proceso de reclutamiento se inicia al buscar los medios, los cuales van a depender del puesto solicitado, por ejemplo, colegios, universidades, escuelas especializadas y colegios de profesionales. Luego se reciben las solicitudes para obtener personal en reemplazo, y se sigue con las entrevistas y evaluaciones psicológicas hasta terminar con la elección del nuevo trabajador.

Es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

## 1.6.2 Selección de personal

Es el proceso mediante el cual se selecciona entre candidatos la persona con las competencias, para ocupar un determinado puesto de trabajo en la organización.

El objetivo de una buena selección de personal consiste en adecuar las características del individuo con los requerimientos del trabajo.

Para que una selección de personal sea efectiva, deberá seguir los pasos siguientes:

**1. Elaboración del Perfil:** Consiste en enumerar las características personales, experiencia y preparación académica que deberá llenar el candidato para ocupar el puesto.

**2. Presolicitud:** Es una forma útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto y permite apreciar de una manera rápida si la persona cumple con el perfil requerido.

**3. Solicitud:** Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, estudios, experiencia laboral, expectativa salarial, referencias laborales y personales.

**4. Entrevista inicial:** Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro de las observaciones de su conducta durante la entrevista.

**5. Evaluación técnica:** Es el análisis profesional que realiza el analista en recursos humanos para seleccionar a los posibles candidatos, basándose en la solicitud de trabajo y la entrevista personal.

**6. Evaluación psicométrica:** Es una etapa importante en el proceso de selección de personal, pues en ella se reúnen datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

**7. Encuesta Socioeconómica:** Permite verificar de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante.

**8. Entrevista Final:** Es la entrevista realizada por el jefe inmediato del puesto, para la elección final del candidato.

**9. Conclusión:** Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, se analizan todas las características del aspirante y se comparan con el perfil del puesto.

**10. Decisión:** Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato.

**11. Contratación:** Es la etapa que formaliza la aceptación del empleado como parte de la empresa.

### **1.6.3 Inducción de personal**

Es la forma de orientar y entrenar al nuevo colaborador brindándole una base común de información general de la empresa seguida del aprendizaje de las funciones específicas del puesto, ello bajo la asistencia y responsabilidad del jefe inmediato.

En esta etapa se establece el contacto psicológico y emocional con la empresa, por medio de información escrita así como de capacitaciones que le orientan de las políticas, objetivos, reglas y valores de la empresa.

### **1.6.4 Evaluaciones**

Las evaluaciones del desempeño del personal deben formar parte del proceso de una empresa, que incluye revisión salarial, mejora continua de recompensa y análisis de sueldos, ya que no debe ser recompensado de igual forma el empleado que brinda un servicio de excelencia al que lo da de forma mediocre.

### **1.6.5 Sueldos**

Es necesario agregar que como parte de las funciones del departamento de recursos humanos, debe realizarse un análisis de sueldos y salarios de la competencia, con el fin de medir la posición de la empresa con respecto al mercado laboral.

### **1.6.6. Prestaciones**

Se define como cualquier complemento al salario que se entrega a los empleados. Puede ser: seguro de vida y gastos médicos, vacaciones, pensión, reparto de utilidades, planes de educación o descuentos en los productos de la compañía.

### **1.6.7 Capacitación**

El desarrollar a los empleados en cuanto a darle capacitación constante en su trabajo recompensa a una empresa, a la dirección y a los clientes que recibirán un mejor servicio como resultado.

Esto se refiere a la formación del personal a través de cursos u otras acciones realizadas por personal interno o externo a la organización, con el fin de desarrollar o fortalecer los conocimientos habilidades de la (s) persona (s) que ocupan un determinado puesto de trabajo.

Se define por entrenamiento o adiestramiento a la incorporación de actividades que varían desde la adquisición de una simple habilidad motor hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo, la inculcación de habilidades administrativas elaboradas y el desarrollo de actitudes hacia problemas.

### **1.6.8 Desarrollo**

**a. Sistema de Capacitación continuada:** Es un conjunto de planes a mediano y largo plazo que conllevan a crear programas de capacitación para períodos mayores de un año, llevando una relación entre los primeros y los posteriores.

**b. Seminarios:** Es una forma de brindar la capacitación al personal a través de charlas por bloques, donde se tratan temas específicos, impartidos por profesionales en el área.

**c. Talleres:** Consiste en capacitar al personal por medio de la experimentación de hábitos sobre un tema en particular, con el fin de que sean utilizados en la vida real.

### **1.6.9 Clima organizacional:**

Como parte de las funciones del departamento de Recursos Humanos se debe procurar un ambiente sano, donde el trabajador se sienta satisfecho con su labor. Se define al clima organizacional como el ambiente que rodea al trabajador, y que se conforma por aspectos como la comunicación, equipos de trabajo, instalaciones físicas y trato al empleado.

### **1.7 Rotación de personal**

La rotación de personal es el movimiento de los empleados de una empresa a otra diferente en el mercado de trabajo, en este sentido se toma como la suma de salidas de empleados en una empresa en un período determinado. Debe diferenciarse: a) la rotación voluntaria (renuncias voluntarias

sobre número total de trabajadores, incluyendo los temporales multiplicados por 100), b) la rotación por despido (despidos justificados o programados sobre número total de empleados multiplicados por 100) y c) rotación por otros motivos (renuncias por motivos personales mas muertes mas jubilados mas accidentados sobre numero total de trabajadores por 100)

### 1.7.1 Calculo de la rotación de personal

Además de lo indicado arriba, en el estudio de rotación, se debe reconocer que hay otros índices de rotación de personal, los cuales pueden obtenerse de diversas maneras, según la fórmula utilizada y estableciendo el periodo de tiempo que se va a investigar, el cual debe ser uniforme, ya sea mensual, trimestral o anual, para que pueda aplicarse como medida temporal comparativa.

Otro aspecto importante es que la rotación de personal se presenta en términos de porcentaje y existen diferentes formas de cálculo:

1. Rotación 
$$\frac{T_s}{(N_i + N_f) / 2}$$

Donde:

Ts = Total de salidas

Ni = Número de personas al inicio del periodo

Nf= Número de personas al final del período

Este índice toma en cuenta únicamente los egresos de personal y no se consideran las admisiones, lo que da resultados parciales.

$$2. \text{ Rotación } \frac{(A + S) / 2 * 100}{(Ni + Nf)/2}$$

Donde:

A = Admisiones

S = Salidas .

Ni = Número de personas al inicio del período

Nf = Número de personas al final del periodo

Es utilizado generalmente para realizar planes de recursos humanos, ya que plantea de manera promedio el personal con que cuenta la empresa en un período dado.

$$3. \text{ Rotación } = \frac{S*100}{\sum e/n}$$

Donde:

S = Salidas

$\sum e$  = Sumatoria de número de empleados al comienzo del mes

n = Número de meses del período

Este índice analiza las pérdidas de personal, solamente por iniciativa de los empleados, para verificar los motivos por los cuales deciden retirarse de la organización.

$$4. \text{ Rotación } = \frac{((A + S) / 2) + (Tr + T)}{(Ni + Nf) / 2}$$



Donde

A = Admisiones

S = Salidas

Tr = Recepción de personal por transferencias de otros departamentos

T = Transferencias

Ni = Número de personas al inicio del período

Nf= Número de personas al final del período

Evalúa la rotación de personal por departamentos o secciones y toma a los mismos como subsistemas de uno mayor.

Las fórmulas anteriores muestran el porcentaje del personal total de la empresa que ingresa y egresa a la misma en un período dado, y su utilización dependerá del objetivo que se pretende conseguir con dicho índice.

Otros Indicadores útiles en la administración de los recursos humanos son:

- ausentismo
- Accidentabilidad
- Índice de entrenamiento (horas de entrenamiento sobre horas laboradas en el mes )
- Índice de desarrollo de empleados (horas de cursos, horas de capacitación etc., sobre horas laboradas en el mes del personal propio)
- 

### **1.7.2 Causas de rotación de personal**

Existen diversas causas que implican salidas del personal de la empresa. Estas pueden ser provocadas por las siguientes razones:

**Circunstancias externas a la empresa:**

Estas circunstancias pueden ser cambios tecnológicos los cuales pueden incidir en la desaparición de las empresas; cambios de las condiciones económicas del país; cambios en el mercado objetivo de la empresa o del empleado. Sin embargo la mayor causa de rotación motivada por circunstancias externas a la empresa es provocada por la competencia existente en el mercado laboral, donde el empleado ofrece sus servicios a la empresa que le brinde mejores perspectivas, no solamente salariales sino también de progreso y desarrollo humano.

**Circunstancias internas de la empresa:**

Dentro de las causantes de la fuga del personal se encuentran también las que se originan en la institución por motivo de reestructuración y que en general son motivo de descontento y falta de motivación para el trabajador. Estas pueden ser reducción de horas extras, comisiones, cambios de horario, maltrato, condiciones físicas peligrosas o desagradables, y por terminación de contrato.

**Motivos personales:**

Existen otras causas por las que el empleado decide retirarse de la empresa., las cuales son innumerables, por lo que se mencionarán las más frecuentes:

- a. Cambio de Vivienda
- b. Deseo de superación
- c. Mejor oportunidad
- d. Problemas familiares
- e. Problemas de salud

## **Despidos:**

Se refiere a la acción de rescindir el contrato de un trabajador por iniciativa de la empresa, por cualquier motivo en la que esta no tiene la disposición de mantener la relación laboral con determinado empleado.

## **Salida natural:**

Por último, vale la pena mencionar que existen otras causas que provocan la rotación de personal en la empresa, las cuales no son motivadas por el empleado ni por la compañía y que se llaman salidas naturales; se refieren a los siguientes aspectos:

- a. Jubilación
- b. Invalidez
- c. Muerte

### **1.7.3 Costos de la rotación**

Los costos de rotación de personal se pueden clasificar de la siguiente forma:

**a. Primarios:** Son los relacionados directamente con el retiro del empleado y su reemplazo por otro, Entre ellos: costo de reclutamiento y selección, costo de registro y documentación, costo de ingreso y desvinculación o retiro de la empresa.

**b. Secundarios:** Se relacionan indirectamente con el retiro y reemplazo del trabajador, y son efectos colaterales, intangibles. Incluyen: reflejos en la producción, actitud del personal, costo extra laboral y extra operacional.

**c. Terciarios:** Se relacionan con los efectos colaterales a mediano y largo plazo de la rotación y aunque no pueden cuantificarse exactamente, pueden estimarse. Se menciona el costo de extra inversión en seguros, depreciación del equipo Por errores de trabajadores de nuevo ingreso, pérdidas en los negocios ocasionados por la calidad de los productos o servicios brindados por los empleados inexpertos, recién ingresados.

#### **1.7.4 Consecuencias de la rotación de personal**

En consecuencia, cuando la rotación es alta, los costos se elevan y afectan las áreas cercanas o relacionadas con la entidad, lo cual provoca atrasos, información incompleta, pérdida en seguimiento a clientes, recargo de actividades, presión, descontento y, en fin, una serie de problemas que perjudican la marcha de las labores.

En definitiva, la rotación de personal no solamente puede representar problemas financieros para la compañía, sino que también en su clima organizacional, ya que puede influir en la pérdida de clientes y en la fuga de información, en beneficio de la competencia.

### **1.8 Planeación estratégica**

Es el proceso de planeación a largo plazo, para definir y alcanzar las metas organizacionales.

#### **1.8.1 Objetivos de la planeación estratégica**

1. Definir y planear el futuro a largo plazo de la compañía como un todo.

2. Incrementar en el largo plazo la tasa de crecimiento de la empresa.
3. Asegurar que la organización pueda responder a los cambios y desafíos del ambiente y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

### **1.8.2 Importancia para planificar estratégicamente**

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha aumentado en los últimos años, ya que dichos dirigentes encuentran que al definir la misión de sus empresas imprimen dirección y propósito para funcionar mejor ante los cambios ambientales.

### **1.8.3 Metodología de la planeación estratégica**

Los componentes de una estrategia son cuatro:

1. Dominio: Es el grado de interacción presente y planeado de la empresa con su medio ambiente.
2. Desarrollo de los recursos: Es el nivel alcanzado por el patrón de los comportamientos pasados y presentes, del desarrollo de los recursos de la empresa y habilidades de su personal que asisten en el logro de sus objetivos y metas. También es llamado "Competencias Distintivas".

Comprende el nivel de los patrones de los comportamientos pasados y presentes del desarrollo de los recursos y habilidades de la organización que asisten en el logro de los objetivos y metas. También se le llama "Competencias distintivas".

3. Ventajas comparativas: Son las posiciones únicas que la empresa logra a

través del patrón del uso de sus recursos y de sus decisiones o dominio.

4. Sinergia: Son los efectos conjuntos que persigue la organización con el uso de sus recursos y sus decisiones de dominio.

#### **1.8.4 Elementos básicos de la planeación estratégica**

Los cuatro elementos fundamentales para desarrollar la planeación estratégica son:

1. Estudiar a la empresa y sus recursos
2. Evaluar el medio ambiente
3. Fijar los objetivos
4. Determinar las estrategias que se van a seguir

#### **1.8.5 Pasos o Etapas del proceso de planeación estratégica**

Las etapas para realizar la planeación estratégica son:

1. Fijación de metas
2. Identificación de objetivos y estrategias actuales
3. Análisis ambiental
4. Análisis de los recursos
5. Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas
6. Determinar los cambios de estrategia necesarios
7. Toma de decisiones de la estrategia
8. Ejecución de la estrategia
9. Medida y control del proceso

### **1.8.6 Análisis estratégico de recursos humanos**

Para realizar una planeación de recursos humanos exitosa es necesario llevar a cabo un análisis general y específico sobre las fortalezas, debilidades y amenazas (FODA), para identificar las oportunidades de la organización, formulando de esta manera estrategias que estén acordes a las necesidades de cada una de las áreas.

#### **Identificación de los desafíos de recursos humanos:**

Una Herramienta muy útil para la identificación de los desafíos a que se enfrenta un departamento de Recursos Humanos es el Análisis de Vacíos, el que consiste en efectuar una comparación de los resultados de los análisis de

recursos humanos y sintetizar con el fin de establecer los desafíos correspondientes. Esta síntesis puede hacerse mediante:

1. Confrontar los resultados del impacto de los análisis específicos del ambiente interno e identificar los vacíos.
2. Comparar los vacíos encontrados con los análisis del ambiente externo.
3. Jerarquizar estos desafíos según su importancia estratégica para la ejecución de la táctica.

## **2. SITUACION ACTUAL**

### **2.1 Descripción de la Empresa**

La empresa está ubicada en la ciudad de Guatemala y se dedica a dar servicios de mantenimiento industrial, tanto preventivo como correctivo, y en algunos casos instalaciones de equipos.

#### **Cómo planifican**

La planificación que se lleva a cabo en la empresa se da de acuerdo al FODA que es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa u organización. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

FODA es una sigla que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

#### **Cómo Controlan**

La empresa controla sus actividades por medio de los reportes generales diarios de la misma.



## **Quién y Cómo Dirige**

La empresa es dirigida a través del liderazgo y la aplicación de la teoría Z, esta destaca la importancia del comportamiento humano dentro de la empresa para conseguir los objetivos marcados, y señala las pautas y directrices aconsejables para ayudar a mejorar ese comportamiento en bien de todos, de las propias personas y de la empresa. Por otra parte, una de las bases de la teoría Z es la conveniencia de vivir las virtudes humanas y, en este área, los puntos no pueden ser más coincidentes. Esta teoría sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

## **2.2 Misión actual de la empresa**

“Nuestra misión es proveer servicios de mantenimiento industrial especializados e integrados, a través de un trato personalizado y profesional, con la más alta calidad tecnológica.”

## **2.3 Descripción del proceso del producto**

La interacción que existe entre el vendedor y el comprador acentúa la posibilidad de desarrollar un procedimiento adecuado y eficaz para llevar acabo el proceso de ventas, el cual varía de acuerdo a las características de los clientes, de los vendedores, etc. Sin embargo, se sigue un proceso general cuando se trata de vender servicios de mantenimiento industrial ; este proceso consta de los siguientes pasos.

## **1. Actividades de preventa.**

Se tiene en cuenta la certeza de que la persona de ventas este preparada, es decir, que esta relacionada con el producto, el mercado y las técnicas de venta.

## **2. Localización de clientes potenciales.**

El vendedor diseñara un perfil de cliente; para esto se ayudara a través de la consulta de los registros de los clientes pasados y actuales para obtener una lista de personas o empresas que son clientes potenciales.

## **3. Preacercamiento a los candidatos individuales.**

Continuando con el ejemplo, podemos indicar que en este caso, el vendedor antes de visitar a los clientes potenciales, aprende todo lo que pueda sobre las personas o empresas a las cuales espera vender. Asimismo conoce que productos o marcas utilizan actualmente y las reacciones hacia ellos. El vendedor trata de averiguar los hábitos personales, los gustos y las cosas que molesten al cliente potencial; además ha de obtener toda la información posible para que sea capaz de planear presentaciones para sus clientes.

## **4. Presentación de ventas.**

Esta etapa conforma tres pasos:

### **A. Atraer la atención.**

- El contacto personal es una forma sencilla de atraer la atención del futuro cliente: le dará la bienvenida, se presentará así mismo y

mencionará a lo que está viniendo.

- Si el vendedor fue remitido al prospecto por un cliente, la técnica correcta será principalmente la presentación con una referencia a este conocido común.

### **B. Mantener el interés y despertar el deseo.**

Para mantener el interés y estimular un deseo en el cliente por el producto se efectuará una plática de ventas. Se aconseja que los vendedores usen esa plática de ventas prefabricada ya que la mayoría de las veces es eficaz.

### **C. Contestar las objeciones y cerrar la venta.**

Como parte importante de una presentación el vendedor tratará, en forma periódica, de hacer un cierre de venta de prueba para poder medir la voluntad de compra del cliente potencial.

## **5. Actividades de la posventa.**

El éxito de las ventas depende de la repetición de negocios. El cliente satisfecho proporcionara datos para otros clientes potenciales o vuelve a comprar el servicio.

Los servicios posventa pueden fomentar la buena imagen ante el cliente después de su decisión ya que de acuerdo a la llamada disonancia cognoscitiva, después que una persona ha tomado una decisión le invadirá una ansiedad debido a que él sabe que la alternativa escogida tiene algunas

características desagradables así como también ventajas.

Como otros de los servicios de posventa, el vendedor debe asegurarle al cliente que ha tomado la correcta decisión mediante:

- Un resumen de los beneficios del producto.
- Una exposición de las ventajas del producto frente a las alternativas posibles desechadas.
- El señalamiento del grado de satisfacción que tendrá el cliente con el uso del producto.

## **2.4 Visión actual de la empresa**

“Posicionar en el mercado nuestro servicio como una empresa sólida, humana y con líderes en la prestación de servicios integrales.”

## **2.5 Análisis FODA ACTUAL**

El análisis FODA deberá contrarrestar las amenazas o superar las debilidades de la organización . El análisis FODA proporciona : a) Información útil para revisar misiones y propósitos . b) Sugiere estrategias. c) Desarrolla un conjunto considerable de datos de evaluación .

En administración, el FODA se conoce como:

F: Fortalezas  
O: Oportunidades  
D: Debilidades  
A: Amenazas

Estos elementos forman parte de los ambientes internos y externos de una empresa . En este reflejaremos todas las ventajas y desventajas que la empresa vive ante todo lo que la rodea y en varios factores como: sociales, económicos, mercado de trabajo, competencia, etc. Es necesario preocuparse no solo por el ambiente presente sino también por el futuro, además de la realización de pronósticos, debido a que existen muchos factores a analizar.

Cada vez que se realizan planes se tienen que tomar en cuenta las necesidades de todos los elementos externos e internos, y aunque a veces no se puedan cambiar, la única alternativa es tratar de responder a ellos .

### **2.5.1 Ambiente externo**

Integración de las oportunidades y amenazas evaluadas en el diagnóstico externo. Esto es apoyado por : a)Comprensión del atractivo de la industria. b) Desarrollo en nuestra industria .c) Conducta de los competidores .

En el ambiente externo tenemos :a) Oportunidades . b) Amenazas.

#### **2.5.1.1 Oportunidades de la empresa**

Posibilidad de expansión de la línea de servicios y temporadas de trabajo por parte del cliente, dependiendo de la exactitud en entregas, así como en especificaciones.

Penetración en mercados de otro tipo de servicios para el mantenimiento.

### **2.5.1.2 Amenazas de la empresa**

Reducción de programas de mantenimiento para el presente año, por parte del cliente.

Reducción de inversión y ubicación de trabajo por parte de entidades extranjeras debido a políticas de gobierno.

Procesos aduanales de importaciones burocráticos que atrasan fechas de inicio de mantenimientos por retención de materiales en puertos.

Alto grado de inseguridad en las rutas que son transitadas para poder llegar a los puertos de exportación.

### **Análisis del Sector Industrial**

La empresa estudiada en la presente investigación corresponde al grupo de empresas de mantenimiento industrial que se dedican al mantenimiento de edificios y estructuras (que brindan servicios de limpieza, pintura y reacondicionamiento).

### **Competencia Actual**

La inversión en instalaciones y equipo en que se incurre al iniciar un proyecto de esta naturaleza es elevada, por lo que no es fácil crearla.

Todas las empresas dedicadas a este servicio poseen un tipo de producción intermitente, un punto de equilibrio producción-venta fluctuante y la diferencia entre los servicios que trabaja una empresa a otra es mínima.

### **Competencia Potencial**

La competencia son todas las otras “empresas de mantenimiento industrial” ubicadas en Guatemala, que se dedican a otro tipo de servicios, que en algún momento, si poseen la maquinaria, pudieran buscar entrar al mercado “de este tipo de mantenimiento industrial”.

### **Proveedores**

En el caso de algunos proveedores, el cliente tiene contrato con ellos para que les provean ciertos insumos los cuales únicamente pueden ser comprados a estos.

Con los proveedores guatemaltecos, la empresa tiene el poder de negociación. Las barreras de entrada son lo suficientemente altas para que estos tengan que tener en cuenta varias consideraciones antes de pensar en integrarse verticalmente.

Hay más de una empresa que vende insumos similares y en muchos casos iguales, por lo que la empresa tiene la facilidad de poder decidir entre varios proveedores.

### **Clientes**

El cliente tiene el poder de negociación.

Los programas de trabajo que se están manejando, abarcan varios meses de mantenimiento, como puede llegar a ser una producción permanente para satisfacer un mercado con demanda creciente o constante.

## **2.5.2 Ambiente Interno**

Integración de fortalezas y debilidades evaluadas en el diagnóstico interno. Esto es apoyado por: a) Identificación de competidores .b) Determinación de factores críticos de éxito . c) Desarrollo de un papel competitivo d) Preparación de la evaluación resumida.

En el ambiente interno tenemos: a)Fortalezas. b)Debilidades. Integración de fortalezas y debilidades evaluadas en el diagnóstico interno. Esto es apoyado por: a) Identificación de competidores .b) Determinación de factores críticos de éxito . c) Desarrollo de un papel competitivo. d) Preparación de la evaluación resumida.

En el ambiente interno tenemos: a)Fortalezas. b)Debilidades.

### **2.5.2.1 Fortalezas de la empresa**

Posee maquinaria de modelos recientes, y especializada para el tipo de mantenimiento que proporcionan, esto permite procesos más eficientes.

Cuenta con un departamento escuela para los operarios nuevos que no poseen ninguna experiencia o muy poca en el uso de máquinas industriales.

Forma parte de una corporación integrada verticalmente, lo que da una solidez financiera y operativa.

Posee un cliente fijo con el que tiene trabajo para una temporada específica cada año, lo que ayuda en cuanto a eficiencias se refiere, ya que no existen cambios constantes.



### **2.5.2.2 Debilidades de la empresa**

- \* Alta rotación de personal al finalizar e iniciar la temporada fuerte de trabajo.
- \* Diferencias de criterios entre el personal operativo y el personal de supervisión.
- \* Alto porcentaje de horas extras de trabajo por falta de materiales e insumos.
- \* Lapso de tiempo muy largo para lograr llegar a una eficiencia deseada.
- \* Falta de identificación por parte del personal operativo con la empresa.
- \* Poca formalidad por parte del cliente al informar cambios de última hora, y esto se refleja en el descontrol en la planeación ya establecida.
- \* Se toman decisiones anteponiendo las demandas de los operarios a los objetivos organizacionales de la empresa.

## **2.6 Estructura de la organización del departamento de ventas**

La época actual se caracteriza por una marcada división y especialización del trabajo. Esto exige que se tenga una clara idea sobre la estructura que servirá de soporte teórico o práctico .

En cualquier empresa las personas capaces que desean cooperar entre sí, trabajan con mayor efectividad si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

### **2.6.1 Especialización del Personal de ventas**

Es recomendable para el logro de los objetivos de la empresa, que el personal

que conforme al equipo y fuerza de ventas tenga la experiencia necesaria y comprobable, pero mas aun, que este familiarizado y conozca las fortalezas y virtudes del producto que comercializa. Esto puede complementarse con capacitaciones sobre los productos específicos que el representante comercializara, así podrá tener mejor herramientas para poder ofrecerlo y defenderlo.

### **2.6.1.1 Descripción de funciones del personal de ventas**

Es también conocida como propósito del puesto o función genérica . Sirve como una introducción del puesto considerado. En ella se expresa la esencia de las labores inherentes al puesto, sus propósitos y responsabilidades básicas.

#### **Gerente de Ventas**

La fuerza y guía de un departamento de ventas es el gerente, quien además de poseer las cualidades que necesita una persona encargada de las obligaciones gerenciales, tales como organización, iniciativa, previsión y encontrar soluciones para los problemas que se le presenten. Deberá poseer habilidades de negociación y persuasión. Las principales funciones de una gerencia de ventas se resumen:

- Responsable por todas las fases de venta de los servicios de la empresa, de las estrategias de ventas, proyección y presupuesto de ventas,
- Supervisión del personal de Ventas,
- Contratar personal y velar por los programas de motivación
- Desarrollar e implementar estrategias de ventas y de captación de nuevos clientes,
- Coordinar la logística del departamento de ventas, velando por que

todos los recursos humanos y materiales estén justo a tiempo para que todo el equipo funcione alcanzados las metas establecidas.

- Entrega mensual de los resultados del departamento y de las ventas de la empresa.

### **Ejecutivo de Servicios**

- Convencer diariamente a su empresa de su habilidad, entusiasmo, constancia y espíritu de colaboración.
- Respetar y maximizar la eficiencia de las políticas de venta de la empresa.
- Proyectar una imagen favorable de la empresa.
- Proporcionar a la empresa información acerca de las quejas, sentimientos, necesidades, modalidades y opiniones de los clientes con quienes trata.
- Preparar los reportes de venta y demás documentos que la empresa exija en el desarrollo de la actividad
- Cumplir eficientemente su labor.
  - Mantener o aumentar en su caso el volumen de ventas
  - Promover de todas las formas y medios posibles el uso de los servicios de la empresa.
- Lograr la introducción de nuevos servicios en el mercado.

## **2.7 Coordinación**

Para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar a personas, proyectos y tareas. Sin coordinación, los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retrasos, frustraciones y desperdicios . Precisamente por esta razón, la coordinación es uno de los elementos básicos del diseño organizacional.

### **2.7.1 Unidad de mando de la estructura organizacional**

El principio de la unidad de mando (teoría desarrollada por Henry Fayol), sostiene que cada empleado debe tener exclusivamente un jefe .

Es de suponer que todos los empleados sepan quién los dirige y a quién rendir informes. De acuerdo con este principio, los administradores deben reducir al mínimo toda confusión sobre quién toma decisiones y quién las ejecuta, ya que la incertidumbre a este respecto puede derivar en serios problemas de productividad y moral .

En esta empresa se puede decir que este precepto está muy bien definido, ya que cada departamento consta de un supervisor, y todos los empleados del departamento conocen muy bien quién es su jefe inmediato superior.

El único departamento el en cual hace falta la definición de unidad de mando es el de mensajería, debido a que no saben quién es su jefe ya que a través del tiempo ha crecido y ha cambiado de jefe constantemente hasta llegar a quedar sin él.

### **2.7.2 Escalonamiento de la estructura organizacional**

El principio de escalonamiento establece la necesidad de que, mediante una cadena de mando clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización esté enlazado con otro de nivel superior, hasta alcanzar la cima del organigrama . La delegación de tareas debe ser clara, sin empalmes ni fragmentación de asignaciones .

El principio de escalonamiento en la estructura del departamento de ventas es sumamente sencillo. Consta únicamente de gerencia de servicios, supervisión de primera línea y nivel operativo, quedando así enlazado todo el personal de la empresa.

### **2.7.3 Control de conexiones de la estructura organizacional**

El principio de control de conexiones sostiene la obligación de limitar el número de personas directamente dependientes de un administrador, ya que ningún administrador es capaz de supervisar eficazmente a un gran número de subordinados. El control de conexiones es un concepto tan antiguo como las organizaciones mismas.

Aunque ha venido siendo debatido, el punto de vista tradicional de la administración sostiene que el número ideal de subordinados no debe ser menor de cuatro ni mayor de doce.

El número correcto de subordinados a los que un administrador puede supervisar eficazmente es imposible de establecer. Sin embargo, cuatro importantes factores determinan el control de conexiones ideal para cada situación : 1) aptitud tanto del administrador como de los empleados, 2)

semejanza o disparidad entre las tareas supervisadas, 3) incidencia de problemas nuevos en el departamento a cargo de un administrador, y 4) grado de normas operativas y reglas claras .

El control de conexiones dentro de la empresa es bastante eficaz ya que ningún supervisor tiene un número exagerado de personal a su cargo. La mayoría de los supervisores tienen un número de subordinados menor a doce.



### 3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA PREVENIR LA ROTACION DE PERSONAL

#### 3.1 Planeación estratégica

La planeación es parte integral de la administración, no puede ser separada de las funciones de organización, dirección, control y toma de decisiones. Por lo mismo, es importante que todo ejecutivo sepa utilizarla para la adecuada realización de sus labores diarias.

La planeación formal está organizada con base a una serie de procedimientos, está basada en la investigación e involucra la participación de la gente.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. **Es un proceso para definir de antemano qué tipos de esfuerzos de “planeación”** deben realizarse, señalando tiempo, lugar, responsables y forma, así como los resultados esperados. La realización de una planeación estratégica está íntimamente ligada con la definición y la puesta en práctica de la misión y la visión de la empresa, sirviendo éstas como guías generales para el desarrollo de las tácticas necesarias.

La planeación estratégica también puede ser definida como una herramienta de manejo del cambio, puesto que aspira a crear o construir un futuro deseado



previendo lo que la organización deberá hacer para adaptarse a la inestabilidad del ambiente, teniendo en cuenta la voluntad de los directivos.

El planeamiento estratégico a largo plazo es una responsabilidad del nivel máximo de la administración del departamento de ventas de la empresa de mantenimiento industrial, ya que requiere tomar en cuenta todos los factores que pueden afectar a la empresa, desde el entorno externo al que se enfrenta, hasta los recursos internos con los que cuenta la organización para llevar a cabo sus objetivos.

### **Objetivos de la planeación estratégica**

Son tres los principales:

1. Definir y planear el futuro a largo plazo de la empresa de mantenimiento industrial como un todo.
2. Incrementar en el largo plazo la tasa de crecimiento del departamento de ventas de la empresa de mantenimiento industrial.
3. Asegurar que el departamento de ventas de la empresa de mantenimiento industrial pueda responder a los cambios y desafíos del ambiente y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

Para realizar una planeación efectiva es necesario tomar en cuenta la cultura corporativa que ha sido definida, como la percepción común que tienen los miembros de la empresa de mantenimiento industrial.

## **Componentes de la planeación estratégica del departamento de ventas**

Los componentes de la planeación estratégica pueden definirse de la siguiente manera:

- **Misión:** Será la explicación detallada de su visión y metas corporativas, es una declaración formal de lo que el departamento de ventas de la empresa de mantenimiento industrial trata de lograr.

-**Visión:** Significará definir cómo se ve el departamento de ventas y cómo quisiera que lo vieran. El contenido de la misma es neutral, mientras que la misión es más específica.

- **Filosofía Corporativa:** Consiste en elaborar una síntesis de la forma de pensar de la empresa de mantenimiento industrial, en cuanto a sus principios, valores y aspiraciones con los cuales se comprometen los que toman decisiones.

-**Objetivo:** Será la meta de el departamento de ventas a través de la que se canalizarán los esfuerzos y recursos.

- **Estrategia:** Será un plan de acción general que utilizará la empresa de mantenimiento industrial para definir y lograr sus objetivos y que brindará una dirección de hacia dónde deberán dirigirse los esfuerzos.

- **Política:** Será la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados busquen obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización con el fin de apoyar sus propios intereses.

- **Meta:** Será la dirección que indicará el fin hacia el cual quiere llegar el departamento de ventas. Generalmente las metas son a corto plazo.

- **Actividad:** Acción que se realizará para llevar a cabo un objetivo o una meta de la empresa.

- **Recursos:** Serán los medios con los que cuenta la empresa de mantenimiento industrial para realizar los objetivos.

### **3.2 Razones para planificar estratégicamente**

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y empresas de mantenimiento industrial ha aumentado en los últimos años, ya que dichos dirigentes encuentran que al definir la “misión” de sus empresas imprimen dirección y propósito para funcionar mejor ante los cambios ambientales.

Las estrategias que debe adoptar el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial son:

**Incrementar los ingresos por ventas:** Generalmente es utilizado en empresas que están en su etapa introductoria, con el fin de atraer nuevos clientes. (Los ingresos se pueden incrementar vendiendo más o elevando los precios, si la oferta y la demanda lo permiten).

**Expandir la empresa:** Consiste en extender los alcances de la empresa de mantenimiento industrial por medio de la incursión a nuevos mercados.

**Reducir costos:** Para competir es necesario mantener precios razonables y competitivos. Para ello es necesario reducir los costos fijos como consumo de luz, agua, reducción de personal, reducción de desperdicio en todos los materiales utilizados.

**Elevar la productividad:** Elevar la productividad a través de la compra de tecnología que permita reducir costos y mejorar la calidad, reducir personal ocioso.

Algunos de los factores que han contribuido a la necesidad e importancia de planificar estratégicamente:

a. Mayor intervalo entre las decisiones actuales y los resultados futuros: Cada día el departamento de ventas deben enfocarse a la planeación estratégica a largo plazo, es decir, que los resultados futuros dependerán de las decisiones que se tomen en el presente. Para ello, es necesario tomar en cuenta el entorno tecnológico, económico, industriales y político ya que del buen análisis de dichos factores dependerá el éxito de los planes en el futuro.

b. Complejidad del ambiente externo: Es importante tomar en cuenta el entorno macroeconómico que rodea a la empresa de mantenimiento industrial. Por ello deben incluirse en la planeación estratégica los cambios gubernamentales, las decisiones legales y otros factores que pudieran afectar el funcionamiento de la misma.

c. Complejidad del oficio gerencial: El departamento de ventas tiene nuevos retos de ante los cambios inflacionarios que se producen en el medio, el aumento de los costos financieros el traslado de la gente y de los mercados.

Por estas razones se necesita contar con una **planeación a largo plazo** que permita anticiparse a tomar medidas para resolver estos problemas de una manera acertada.

d. Aceleración de los cambios tecnológicos: Los continuos cambios en la forma de realizar las cosas obligan al departamento de ventas a utilizar la tecnología como estrategia para la solución de sus problemas. Principalmente en el área de costos, manejo de recursos humanos y calidad de los productos.

### **3.3 Metodología de la planeación Estratégica**

El concepto de estrategia ha variado con las necesidades del mercado. Actualmente la estrategia debe emerger de la misma corporación, y ser una respuesta al ambiente externo de la empresa de mantenimiento industrial.

Las estrategias son las que diferencian a una institución de otra que realiza la misma actividad.

La respuesta a la pregunta del éxito que tiene algunas empresas se encuentran en el principio de que: En el largo plazo, sólo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a la necesidad de las sociedades eficaz y eficientemente; es decir. que proveen los beneficios demandados por la sociedad a precios suficientes para cubrir los costos incurridos en producirlos .

Este principio puede aplicarse de igual forma a los recursos humanos, ya que sólo las empresas que poseen el personal calificado y los servicios adecuados para satisfacer las necesidades de sus clientes sobrevivirán en el mercado a largo plazo.

Los componentes de la estrategia son cuatro:

**1. Dominio:** Es el grado de interacción presente y planeado de el departamento de ventas con su medio ambiente.

**2. Desarrollo de los recursos:** Comprende el nivel de los patrones de los comportamientos pasados y presentes del desarrollo de los recursos y habilidades de el departamento de ventas que asisten en el logro de los objetivos y metas. También se le llama "Competencias distintivas".

**3. Ventajas comparativas:** Son las posiciones únicas que el departamento de ventas logra a través del patrón del uso de sus recursos y de sus decisiones o dominio.

**4. Sinergia:** Son los efectos conjuntos que persigue el departamento de ventas con el uso de sus recursos y sus decisiones de dominio.

### **3.4 Elementos básicos de la planeación estratégica**

Se identifican cuatro elementos fundamentales para desarrollar la planeación estratégica los cuales son:

1. Estudiar a el departamento de ventas y sus recursos
2. Evaluar el medio ambiente
3. Fijar los objetivos
4. Determinar las estrategias que se van a seguir

### **3.4.1 Recursos de la empresa**

Es el primer paso para la planeación, y significa analizar en dónde se encuentra el departamento de ventas en este momento y cómo se está

desempeñando. Es importante realizar este paso cuidadosamente, ya que aunque parezca sencillo, de él dependerá el éxito de toda la planeación.

### **3.4.2 Evaluación del medio ambiente**

El segundo paso en la planeación estratégica, es analizar el medio ambiente; en relación con los mercados es necesario conocer la competencia y sus políticas, así como la actitud del consumidor y sus posibles cambios. Una vez realizado el análisis interno y externo, se procede a la determinación de los objetivos.

### **3.4.3 Determinación de objetivos**

Esta es una de las tareas más complicadas ya que consiste en fijar las direcciones hacia las cuales desean encaminarse los esfuerzos del departamento de ventas. Por lo tanto, para la realización de los mismos es necesario tener un pleno conocimiento del compromiso que implica su formulación.

Es conveniente que los objetivos globales sean reducidos para desglosarlos en varios específicos. Entre los que pueden formularse están:

**Financieros:** Se refieren al manejo monetario de el departamento de ventas durante el periodo planificado es decir, presupuestos, inversiones.

**Mercadeo:** Las metas que se perseguirán para la promoción de los productos que el departamento de ventas ofrece en cuanto a la publicidad, relaciones públicas, precios, competencia y distribución.

**Crecimiento:** Las estrategias y actividades que se van a realizar para hacer crecer al departamento de ventas en cuanto, número de empleados, productos.

**Recursos Humanos:** Lo que se persigue conseguir con el personal que labora en el departamento de ventas, prestaciones, demanda de personal. Nota: Para evitar los conflictos entre los objetivos, se recomienda priorizarlos en orden de importancia.

### **3.5 Etapas de la planeación estratégica**

Las etapas de la planeación estratégica son : fijación de metas, identificación de objetivos y estrategias actuales, análisis ambiental, análisis de los recursos, identificación de oportunidades estratégicas, identificación de amenazas, determinar los cambios de estrategia necesarios, toma de decisiones de la estrategia, ejecución de la estrategia, control del proceso.

#### **3.5.1 Fijación de metas**

Este es el paso más importante, y es responsabilidad de la alta gerencia; incluye la revisión y comprensión de los propósitos del departamento de ventas, su misión y el establecimiento de los objetivos.



### **3.5.2 Identificación de objetivos y estrategias actuales**

Una vez definida la misión se establecen los planes que se quieren alcanzar.

### **3.5.3 Análisis ambiental:**

El propósito es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, Socio-Cultural y Político-Legal del ambiente del departamento de ventas pueden influir directa o indirectamente en él.

### **3.5.4 Análisis de los recursos:**

Las metas y estrategias existentes en el departamento de ventas dan un marco para analizar sus recursos, ya que de ellos dependerán las ventajas o desventajas competitivas.

### **3.5.5. Identificación de oportunidades estratégicas**

Se refiere a determinar las oportunidades que se ofrecen al el departamento de ventas y las circunstancias que lo amenazan.

### **3.5.6 Identificación de amenazas**

Se refiere a determinar las circunstancias que amenazan al departamento de ventas.

### **3.5.7 Determinar los cambios de estrategia necesarios**

Los gerentes pueden decidir si deben modificar o no la estrategia. Esta decisión debe basarse en un análisis de la formulación de la misma y de sus resultados.

### **3.5.8 Toma de decisiones de la estrategia:**

Después de identificar, evaluar y seleccionar las alternativas, se toma la decisión estratégica. Esta decisión aparece cuando se presenta un cambio estratégico para cumplir los objetivos propuestos.

### **3.5.9 Ejecución de la estrategia**

Es importante planificar, pero es más delicado aún el llevar a cabo los planes propuestos, ya que requiere un esfuerzo armónico entre todos los

departamentos de la empresa mantenimiento industrial. En este paso, los planes se traducen en programas y presupuestos.

### **3.5.10 Control del proceso:**

Para lograr los objetivos con éxito, es necesario llevar un control sobre el avance de los mismos, es decir, el progreso obtenido en comparación con el plan estratégico en etapas periódicas o críticas, de esta manera se determina si la organización se está moviendo en dirección a sus metas.



## 4. IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

### 4.1 Valores de la organización

Los valores son convicciones fundamentales de que un modo de conducta o estado de existencia es preferible desde el punto de vista social o personal, a otro modo contrario o de estado de existencia:

Los valores son :

**Integridad:** Todas las actividades están regidas por la honestidad de nuestros servicios.

**Excelencia en atención y servicio:** A través de la rapidez que nos caracteriza.

**Profesionalismo:** La capacitación constante permite brindar un servicio profesional.

## 4.2 Actividades para comunicar la organización de la empresa

Diseñar un manual organizacional de fácil acceso al personal de ventas.

SITUACIÓN	IMPORTANCIA	DURACION
Definir la historia de la empresa	Es indispensable que se coloque la historia de la empresa para identificar al empleado de nuevo ingreso con la institución.	2 días
Diseñar el organigrama de la empresa, definiendo cada uno de los puestos de la empresa.	Es importante que el vendedor conozca los niveles de autoridad de la empresa, con sus puestos y funciones.	2 días
Agregar la misión de la empresa.	Comunicar hacia dónde va la empresa , permite al personal enfocar mejor su trabajo.	1 día
Incluir los horarios de trabajo, políticas y sanciones.	Es recomendable que el Colaborador posea por escrito la normativa de la empresa, para evitar problemas.	1 semana

## 4.3 Manual del departamento de ventas

Bienvenidos a la gran familia de nuestra empresa de mantenimiento industrial .

Sabemos que en este momento se siente un poco nervioso, es natural cuando se empieza en un nuevo trabajo. Esperamos se sienta cómodo con nosotros, por tal motivo queremos contarle nuestra historia:

La empresa en mantenimiento industrial nace en el año 1,995, por lo que cuenta con 10 años de experiencia en negocios.

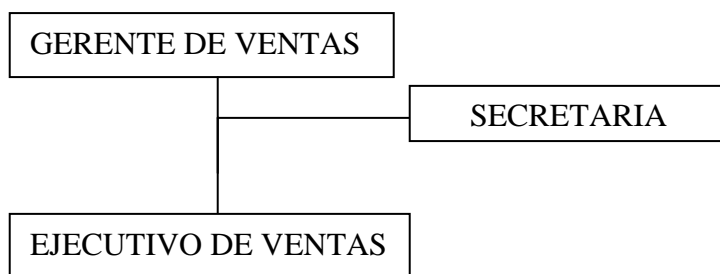
Empezó como un departamento de mantenimiento dentro de una empresa y debido a su crecimiento en 1999 se independiza para formar una entidad independiente.

Sus fundadores son empresarios entusiastas que, deseosos en invertir en el país, decidieron fundarla en un principio en la 15a. avenida 14-94 de la zona 11, y posteriormente en 2002 se construyó el edificio donde se ubica actualmente, en la zona 12.

Nuestra misión es proveer servicios de mantenimiento industrial especializados e integrados a través de un trato personalizado y profesional; con la más alta calidad tecnológica.

#### 4.3.1 Organigrama organizacional

**Figura 1. Organigrama organizacional**



### **4.3.2 Horario de trabajo**

El ingreso de personal se realizara por la entrada principal al edificio, donde debe marcar la tarjeta que Recursos Humanos le proporcionará.

El horario del ejecutivo de negocios es flexible, por lo que únicamente debe reportar su ingreso y salida con la tarjeta de control, y para egresos de la oficina debe llenar la hoja interna de control de visitas.

El horario es el siguiente:

Entrada: 8:00 AM

Almuerzo: 13:00 a 14:00 horas

Salida: 17:00 horas

### **4.3.3 Políticas y normas de personal**

- ❑ No es permitido el ingreso o egreso de personal por el área de atención al público, únicamente se puede ingresar por la entrada de personal y portando el gafete respectivo.
- ❑ Todo vendedor debe completar la hoja de control de visitas y reportarlo con el jefe inmediato superior.
- ❑ El lugar de trabajo debe mantenerse limpio y ordenado, no se permite comer en el área de trabajo.
- ❑ La presentación de los ejecutivos de negocios debe ser con traje completo oscuro de preferencia, camisa de vestir y corbata. No es permitido visitar a los clientes sin portar el saco de vestir.
  
- ❑ Si necesita un permiso para faltar a sus labores deberá solicitarlo con el

permiso por escrito correspondiente y estar firmado por el jefe inmediato superior. Solamente son justificadas las ausencias por los siguientes motivos, muerte de familiar en primer grado de consanguinidad o afinidad: padres, hijos, suegros; o enfermedad, para lo cual debe presentar constancia médica al departamento de Recursos Humanos.

- El almuerzo debe realizarse en el horario correspondiente. Si desea puede almorzar en el comedor, ubicado en el 2do. Nivel.

Cualquier duda puede consultarla con su jefe inmediato superior o con el Departamento de Recursos Humanos.

#### **4.4 Actividades para mejorar los sueldos y salarios**

Definir por escrito las políticas actuales acordes con la realidad .

1.Determinar las expectativas de la empresa para el vendedor	Es importante brindar al vendedor una definición sobre el perfil esperado en el puesto.	2 días
2.Definir el perfil del puesto	Es necesario aclarar desde un inicio qué es lo que se espera del ejecutivo de ventas.	1 semana



3. Establecer las políticas del departamento.	Es recomendable hacer del conocimiento del vendedor las políticas del departamento, para evitar problemas.	1 semana
4. Definir las comisiones por tipo de producto.	Es indispensable determinar las comisiones que ganará el vendedor por producto.	2 semanas
5. Diseñar una carpeta informativa para el vendedor donde se le explique por escrito cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa sus metas y comisiones.	Para evitar desconocimiento se aconseja entregar por medio escrito toda la información pertinente al vendedor.	2 semanas
6. Charla informativa	Para comunicar la información y aclarar las dudas, es importante realizar una charla informativa.	2 días

#### **4.4.1 Definir las políticas actuales acordes a la realidad**

Debe revisarse que existan las políticas que rigen el funcionamiento del departamento, pero mas importante aun, debe hacerse una revisión y actualización objetiva para que sean modificadas y corregidas acorde a la realidad que se esta viviendo, pues no servirán de mucho políticas que no estén vigentes y respondan a la actualidad.

##### **4.4.1.1 Expectativas del Vendedor**

- Alcanzar las metas mensuales
- Puntualidad en el trabajo en las citas con clientes
- Honradez
- Iniciativa
- Buena presentación

#### **4.4.2. Perfil del Puesto**

Nombre del Puesto: Ejecutivo de negocios

Jefe inmediato: Jefe de ventas

Departamento: Ventas

##### **4.4.2.1. Requisitos del Puesto**

Describe la formación, experiencia y requisitos especiales que debe llenar la persona que ha de desempeñar el puesto en forma eficiente .

Consiste también en la determinación de los requisitos mínimos que debe llenar quien ocupe el puesto y las características del mismo, concentrados en siguientes factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad, experiencia, educación y formación .

#### **4.4.2.1.1 Académicos**

- ❑ Título nivel medio (bachiller industrial y/o técnicos en mantenimiento industrial
- ❑ Primeros dos años de carrera universitaria en Ciencias Económicas

#### **4.4.2.1.2 Experiencia**

Consiste en determinar el tiempo (generalmente meses y años ) que se considera necesario haber laborado en puestos afines con el objeto de alcanzar un mejor desempeño del mismo, se acostumbra y recomienda un (1) año como mínimo.

#### **4.4.2.1.3 Humanos**

- ❑ Extrovertido
- ❑ Buenas relaciones humanas
- ❑ Deseo de superación

#### 4.4.3 Análisis de escala salarial

SITUACIÓN	IMPORTANCIA	DURACION
1. Llevar a cabo descripción del puesto	Es necesario definir las actividades específicas que se espera realice el colaborador en su puesto de trabajo.	1 mes
2. Elaborar una tabla de salarios de la empresa por tipo de trabajo realizado.	Es importante conocer los salarios que se ofrecen en la empresa para evitar la injusta distribución salarial.	2 semanas
3. Realizar un análisis financiero de los ingresos que se esperan ingresen a través de los ejecutivos.	Antes de definir un salario, se recomienda analizar hasta cuánto puede pagarse a un vendedor según las utilidades que producirá.	1 mes
4. Elaborar una tabla con base a los salarios ofrecidos por la competencia en puestos similares.	Para ser competitivos y reclutar personal calificado se recomienda conocer lo que ofrece la competencia.	1 mes

#### Capacitar a los vendedores sobre los ingresos reales por comisiones

SITUACIÓN	IMPORTANCIA	DURACION
1. Definir las metas Grupales del año.	Es importante identificar los objetivos para el año por tipo de producto.	1 mes

<p>2. Colocar una escala de comisiones, donde se coloque el ingreso por rendimiento alto, promedio y bajo.</p>	<p>El vendedor debe conocer cual es la cantidad real que puede percibir según su esfuerzo y su rendimiento, para evitar frustraciones al calcular.</p>	<p>1 semana</p>
--	--	-----------------

#### 4.4.3.1 Descripción del puesto

**Puesto:** Ejecutivo de negocios Senior

**Perfil:** Experiencia mínima 3 años, Licenciado en Administración de Empresas o carrera afín , Experiencia en Actividades de Alto Nivel de Gerencia y Atención al Cliente.

**Departamento:** Ventas

**Relaciones:** Con empresas clientes/ socios de la institución ( es ) que le haya asignado.

**Objetivo:** Atender a todos los clientes de la Institución asignada.

**Responsabilidad:** Lograr los objetivos de captación que hayan sido establecidos.

#### **4.4.3.2 Funciones**

- ❑ Atender y asesorar personalmente a los clientes de la institución que le haya sido asignada, acerca de los servicios de la empresa de mantenimiento industrial.
- ❑ Ser el canal de comunicación entre la institución que le haya sido asignada y el departamento de ventas.
- ❑ Implementar planes de mercadeo dentro de la institución asignada, que contribuya con el logro de las metas trazadas.

#### **4.4.3.3 Procedimientos**

- ❑ Asistir a las reuniones semanales del departamento.
- ❑ Realizar llamadas a las empresas interesadas en mantenimientos.
- ❑ Realizar visitas a empresas contactadas.
- ❑ Dar seguimiento a las empresas miembros de la cartera de clientes.
- ❑ Elaborar plan mensual de actividades.

#### **4.4.3.4 REPORTE**

- ❑ Reporte semanal de actividades llevadas a cabo.
- ❑ Reporte semanal de empresas visitadas.



## 5. MEJORA CONTINUA

### 5.1 Actividades para desarrollar un plan continuo de capacitación

SITUACION	IMPORTANCIA	DURACION
1.Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.	Antes de brindar capacitación es necesario conocer las necesidades que tiene el vendedor.	1 mes
2.Realizar la programación de la capacitación de manera continua.	Es importante realizar un plan de capacitación a largo plazo para reforzar los temas de forma anual.	1 mes
3. Capacitar al personal en base a la programación.	Para brindar seguimiento es recomendable seguir una programación.	1 día
4.Diseñar un cuestionario de evaluación del desempeño.	Para evaluar la efectividad de la capacitación se debe evaluar el desempeño de forma anual.	1 mes



## 5.2 Diagnóstico de necesidades de capacitación para el departamento de ventas

**Figura 2. Diagnóstico de necesidades de capacitación.**

Nombre del ejecutivo: \_\_\_\_\_

Jefe del Departamento: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Marque con una X en la segunda columna el tema que considera es de interés para su departamento. La fecha de realización será completada al regresar el formulario.

TEMAS	INTERES	FECHA DE REALIZACIÓN
Relaciones humanas		
La Clave de la satisfacción del cliente		
Desarrollo de trabajo en Equipo		
Manejo de Quejas		
Comunicación positiva		
Preguntar y escuchar		
Superar las expectativas del Cliente		
Servicio con valor agregado		
Técnicas telefónicas Efectivas		
El arte de satisfacer al cliente		

**Continuación**

La recuperación del servicio		
Empowerment		
Servicio de calidad total		

**SI ESTA INTERESADO EN OTROS TEMAS QUE NO SE DESCRIBEN ARRIBA, POR FAVOR ENUMERARLOS ABAJO.**

Estoy interesado en otros temas:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Observaciones :**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

F. \_\_\_\_\_

### 5.3 Plan de capacitación para vendedores

**Figura 3. Plan de capacitación para vendedores**

Temas	En	Fb	Mz	Ab	My	Jn	Jl	Ag	St	Ot	Nov
1. Cómo iniciar la venta	X										
2. Importancia de vender		x									
3. Cómo se realiza una venta			X								
4. Cómo comprender los posibles clientes				X							
5. Cómo hacer una demostración efectiva					X						
6. Cómo vencer la resistencia a la compra.						X					
7. Cómo cerrar una venta							X				
8. Cómo forjar personalidad de ventas								X			

## 5.4 Cuestionario de evaluación del desempeño para ejecutivos de ventas

**Figura 4. Cuestionario de evaluación del desempeño**

Nombre del Empleado:

Fecha de ingreso a la empresa:

Factores de Evaluación	Excelente 5.0 puntos	Muy Bueno 4.0 puntos	Bueno 3.0 puntos	Promedio 2.0 puntos	1.0 puntos	Malo
1. Apariencia						
2. Conocimiento del producto						
3. Profesionalismo						
4. Habilidad para solucionar problemas						
5. Seguimiento ordenado						
6. Frecuencia de contacto						
7. Cortesía						
8. Puntualidad						
9. Eficiencia en sus Tareas						
10. identificación personal adecuada						
11. Venta de los servicios						
12. Venta de la organización						
13. Control de la conversación						
14. Búsqueda de candidatos						
15. Alcance de metas						
16. Ingreso de clientes						
17. Cantidad captada de acuerdo a meta						
18. Aprobación de solicitudes						
19. Rechazo de solicitudes						
20. Solicitudes pendientes						
Total						

## 5.5 Actividades para mejorar la comunicación y trabajo en equipo

- ❑ Integrar armónicamente las funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas.
- ❑ Compartir responsabilidades por sus miembros.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

### 5.5.1 Comunicación de problemas y soluciones

SITUACION	IMPORTANCIA	DURACION
1.Organizar un sistema de proveedores internos para identificar donde radican los problemas de servicio al cliente	Para brindar un servicio de calidad es necesario identificar los focos de problema para solucionarlos.	1 mes
2.Realizar reuniones semanales para darle seguimiento a los problemas.	Es importante realizar reuniones de calidad para monitorear los problemas hasta que se solucionen.	Todas las semanas

### 5.5.2 Desarrollo de trabajo en equipo

1. Diseñar un procedimiento para ventas, atención al público y manejo de quejas.	Es necesario crear procedimientos para que las personas se sientan cómodas al atender al personal.	1 mes
2. Curso sobre el trabajo en equipo	Es importante hacer conciencia sobre el trabajo en equipo.	1 mes

### 5.5.3 . Desarrollo del concepto de calidad en los colaboradores

1. Impartir curso sobre el concepto de calidad y cómo se aplica en el trabajo.	Antes de brindar parámetros de calidad total , es fundamental crear el concepto en los colaboradores.	1 mes
2. Realizar lluvia de ideas sobre los puntos de éxito en un servicio de calidad y trabajar en ellos.	En base a las expectativas de calidad de los colaboradores se realizarán propuestas de calidad.	1 semana

#### 5.5.4 Motivación para los colaboradores

1. Diseñar incentivos de manera que al lograr mayor número de ingresos de clientes se premie con incentivos al grupo.	Como parte de la motivación es importante establecer incentivos adicionales dependiendo de la capacidad de la empresa.	1 mes
2. Premiar al empleado del mes según el servicio brindado al cliente, por medio de una evaluación del desempeño, donde se califique: volumen de ventas y trabajo en equipo.	Es necesario realizar una competencia sana por las ventas y el buen servicio, colocando la fotografía en un marco para que el público lo identifique.	1 mes

## CONCLUSIONES

1. La mayor parte de las empresas de mantenimiento industrial no poseen una planificación estratégica que les permita tener una visión a largo plazo, lo que provoca que se pierda el enfoque de los esfuerzos, principalmente en el área de recursos humanos. Además, no se cuenta con un análisis real del posicionamiento de la compañía en el mercado laboral, con un detalle del ambiente interno y externo, que facilite tomar decisiones al momento de planificar.
2. El objetivo principal de la planeación estratégica, es definir la misión, o reflexionar ante la misma, si ya se tiene, fundamentado en el medio ambiente y los recursos de la empresa de mantenimiento industrial y determinar, con ello, la mejor estrategia que se va a seguir dentro de la empresa.
3. El ambiente de una organización está definido por el ambiente externo y el interno. Parte importante del ambiente externo es la competencia y las condiciones financieras que servirán de parámetro para el establecimiento de estrategias.
4. La planeación estratégica se justifica en toda empresa de mantenimiento industrial que quiera crecer y competir con base en parámetros definidos y, así, poder obtener la visión a seguir.
5. La principal razón que provoca la rotación de personal en el departamento de ventas, es la búsqueda de superación personal de los vendedores, ya que,



éstos tienden a buscar mejoras no sólo de índole económica, sino que también social; sin embargo, existe otro porcentaje que se ve motivado por el factor profesional al desear realizarse en sus carreras universitarias o para iniciar un negocio propio.

6. La reducción de rotación de personal, puede darse por medio de la implementación de estrategias adecuadas, en donde se incluyen aspectos, tales como: el mejoramiento de las condiciones laborales, el clima organizacional, la comunicación y las condiciones físicas de la organización. La estrategia más utilizada para erradicar el problema es la revisión de sueldos y prestaciones.
  
7. El Ingeniero industrial , a través de su preparación académica , cuenta con las herramientas necesarias para asesorar a la pequeña empresa, en cuanto a la planeación estratégica se refiere, ya que, dentro de su formación , cuenta con conocimientos de mercadeo , producción , finanzas, contabilidad , recursos humanos , evaluación de proyectos , etc.

## RECOMENDACIONES

1. Para que un programa de capacitación sea eficiente debe fortalecerse con un plan anual de entrenamiento constante y programado, según las necesidades del personal, en cada una de las áreas de trabajo. Por ello, se recomienda realizar una vez al año el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, en el cual se investiguen los intereses del recurso humano, para evitar que el mismo sea aislado e inconsistente y que, por lo tanto, no cumpla con los objetivos previstos.
2. Se recomienda registrar la capacitación impartida a los empleados dentro de su archivo laboral , por medio de una ficha personal, donde se incluya el tipo de curso o seminario recibido, el costo del mismo y la fecha en que fue impartido, de esta manera, es posible cuantificar la inversión anual de una forma sencilla y exacta .Asimismo, se sugiere dividir la cantidad total anual dentro del número total de empleados capacitados, para extraer un índice que sirva de medición sobre la inversión por cada trabajador.
3. Para reducir la rotación de personal, es recomendable realizar un plan de vida y carrera, con el cual se programe el futuro del empleado dentro de la organización, ya que, es una forma de motivar al trabajador para que se esfuerce por la consecución de sus objetivos. Este plan debe ser fortalecido con evaluaciones del desempeño anuales, por medio de un formato que contenga aspectos importantes de evaluación, como capacitación recibida,

preparación académica, etc. permitiendo obtener bases sólidas al momento de seleccionar, los candidatos para el puesto.

4. Dentro de la planeación estratégica de recursos humanos es necesario conjugar no sólo el mejoramiento constante del ambiente organizacional, sino que, también, del desarrollo humano, incluyendo planes que incentiven la superación académica de los empleados por medio del subsidio parcial de los estudios, tomando en cuenta para ello el interés y rendimiento.
5. Se recomienda que el departamento de Recursos Humanos de la organización en mención, sea el coordinador de dicha actividad, pues, no debe dedicarse solamente a la contratación de personal, sino también velar por el bienestar de los empleados y su integración.
6. Se debe reducir la rotación de personal en las empresas de mantenimiento industrial por medio de análisis en cada una de las áreas o departamentos, utilizando la entrevista de salida, la cual brinda un panorama real de las razones por las que los empleados deciden retirarse de la misma, además, es necesario unificar el método para el cálculo de dicho índice para evitar que la información se presente distorsionada.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando (1991) Administración de Recursos Humanos. Trillas México.
2. Armstrong, Michael (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Fondo Editorial Legis Colombia.
3. Chiavenato, Idalberto (1995) Recursos Humanos. McGraw Hill, México
4. Chruden, Herbert J, & Sherman, Arthur W. (1992) 'Administración de Personal. Editorial Continental, 4ta. Edición. México.
5. Dessler, Gary (1991) Administración de Personal. Prentice Hall, México
6. Grados Espinoza, Jaime (1988) Inducción, Reclutamiento y Selección. Manual Moderno. México
7. Guerin, Gilles. (1992) Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Legis Santa Fe de Bogotá, Colombia
8. Hernández, Sveldik, Varela, Chruden y Sherman (1984) Administración de Personal Grupo Editorial Iberoamérica. México
9. Hill & Jones ( 1997) Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill. 3era. Edición. Colombia.
10. Mendenhall, William (1990) Estadística para Administradores. Grupo Editorial Iberoamérica. México
11. pfiffer ( 1995) Planeación Estratégica. Editorial Continental. México
12. Pinto Aguero, B. (1983) Costos de la formación de Recurso Humano altamente calificado. Corporación Promoción Universitaria. Santiago de Chile

13. Robbins, Stephen P. (1993 ) Comportamiento Organizacional. Sexta edición. Prentice
14. Sikula y Schuter (1988). Por qué cambia el personal. Editorial Espasa Argentina.
15. Steiner, James (1983) Planeación estratégica. Editorial Continental. México
16. Stoner, James ( 1995) Administración. Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana. 5ta. Edición. México
17. Wheather y Davis (1993). Administración de Personal y Recursos Ilumanos. Editorial McGraw Hill. Tercera edición. México.

## **GUIA PARA ENTREVISTA**

### **Figura 5. Guía para entrevista**

1. Planifican sus actividades?

Comente:

3. Fijan objetivos, políticas y estrategias?

4. Para qué áreas ?

5. Cómo priorizan los objetivos que realizarán en cada área ?

6. Cómo está organizada la empresa?

7. Cuentan con Manuales?

Cuáles poseen:

8. Poseen Reglamento Interno de la empresa?

9. Qué tipo de comunicación utilizan con mayor frecuencia?

10. Cuentan con un sistema de Selección de Personal? Comente

11. Utilizan algún método para inducir al nuevo trabajador en su empleo?

12. Participan en Seminarios, Congresos y Convenciones de actividades de personal

Cuáles?

13. Participan los vendedores en cursos sobre ventas, productos o atención al cliente?
14. Consideran la capacitación al personal de ventas como una inversión o como un gasto? Comente
15. Qué prestaciones o incentivos poseen los asesores de ventas?
16. Realizan evaluaciones sobre los sueldos y salarios de la competencia?
17. Cuentan los vendedores con metas para el desempeño de sus labores?
18. Cuáles considera que son las principales causas de Rotación de Personal en la empresa?
19. Cuáles considera que son las principales causas de rotación de personal de los vendedores?
20. Cuántos vendedores, en promedio, se retiraran mensualmente de la empresa?
21. Conoce la organización qué empresa es su principal competidor en cuanto a salarios y prestaciones?
22. Qué medidas han tomado para evitar la Rotación de Personal en el departamento de ventas?
23. Qué resultados han obtenido?
24. Cuantifican los gastos de perder a un empleado capacitado?