



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIDAD AJUSCO

ÁREA ACADÉMICA: POLÍTICA EDUCATIVA, PROCESO INSTITUCIONAL Y GESTIÓN.
PROGRAMA EDUCATIVO: ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

EXPERIENCIA PROFESIONAL

**EL PAPEL DEL GERENTE DE DISTRITO DENTRO DE LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA PARA LA CONFORMACION DE EQUIPOS DE ALTO
RENDIMIENTO: PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

ALDO VALDOVINOS RODRÍGUEZ

ASESORA:
PATRICIA LEDESMA VÁSQUEZ

MÉXICO, D.F.

FEBRERO 2011

Agradecimientos

A Silvia y Valeria

Con todo mi cariño por ser las personas más importantes en mi vida y la razón principal para trabajar y superarme

A mis Padres

Por todo su apoyo durante mi formación profesional

A mis tíos Margarita y Jorge

Por su valiosa contribución dentro de mi desarrollo profesional y laboral

A Mariana

Por su apoyo en la elaboración de este trabajo

ÍNDICE

Protocolo.....IV
Introducción.....VII

CAPÍTULO 1

1. Experiencia Profesional.....1
 1.1 Gerente de Distrito en Laboratorio Farmacéutico.....1
 1.2 Funciones del vendedor en la Industria Farmacéutica.....3
 1.3 Funciones del gerente de distrito dentro de la Industria Farmacéutica.....5
 1.4 Formación de equipos de alto rendimiento.....8
 1.5 Problemática.....9

CAPÍTULO 2

2 Marco teórico.....12
2.1 Definiciones de Administración.....12
 2.1.1 Objetivos de la Administración.....13
 2.1.2 El proceso administrativo en ventas.....15
 2.1.3 La administración de la fuerza de ventas.....16
2.2 El Gerente.....17
 2.2.1 El papel gerencial y sus responsabilidades.....17
 2.2.2 La Implantación y sus herramientas.....19
 2.2.3 Equipos de Alto Rendimiento.....23
2.3 Relaciones Interpersonales y su importancia.....29
 2.3.1 Relaciones Interpersonales.....29
 2.3.2 El comportamiento.....30
 2.3.3 La motivación.....32
 2.3.4 Psicología laboral.....33
 2.3.5 Comunicación personalizada con base en HBDI®
 (Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral).....35

CAPÍTULO 3

3. Propuesta de mejora para desarrollar las habilidades del Gerente de Distrito
que apoyen la conformación de equipos de alto rendimiento.....38
 3.1 Planteamiento previo.....38
 3.2 Identificación del problema.....39
 3.3 Mejorar la relación interpersonal.....41
 3.4 Propuesta.....42
 3.5 Programa de capacitación.....45

Conclusión.....47

Bibliografía.....49

Documentos en línea.....49

Protocolo

Una de las actividades más importantes que se deben de realizar en cualquier organización de tipo lucrativa es sin lugar a duda la correcta capacitación de cada uno de sus colaboradores, con los objetivos de desempeñar de forma correcta las actividades correspondientes al puesto de trabajo desde el punto de vista primordial, así como desarrollar en el individuo, principalmente si se encuentra en una posición gerencial, habilidades que lo ayuden a interactuar con sus compañeros de trabajo (subordinados, iguales y superiores) elevando la productividad y rentabilidad del negocio, dando como resultado la conformación de un equipo de alto rendimiento.

Sin embargo cada vez es mas común observar dentro de este tipo de organizaciones un trabajo con las características de individualismo y falta de comunicación debido a la especificidad de las funciones de cada uno de los trabajadores y un nivel de liderazgo mas enfocado a la supervisión que a la formación y desarrollo del personal a cargo, sin tomar en cuenta que una correcta implementación de un estilo de trabajo basado en mejorar las relaciones interpersonales podría ser la diferencia entre alcanzar la cobertura de los objetivos o quedar por debajo de ellos.

La organización en donde trabajo actualmente es un claro ejemplo de lo expuesto anteriormente, ya que no existe un programa de capacitación enfocado en desarrollar las habilidades necesarias para conseguir que sus puestos gerenciales logren establecer un estilo de trabajo colectivo basado en mejorar las relaciones interpersonales.

Lo anterior me lleva a realizar algunas preguntas que dan el punto de partida a este trabajo:

¿Que tan importantes son las relaciones interpersonales dentro de una organización con fines lucrativos como un detonante para conformar equipos de alto rendimiento e incrementar la rentabilidad del negocio?

¿Qué tan útil podría llegar a ser la implantación de un programa de capacitación que fortalezca el desarrollo gerencial mejorando su relación y comunicación con sus subordinados?

¿Cómo sería percibido por parte de los empleados operativos un cambio en la cultura gerencial enfocada el fortalecer el cooperativismo laboral?

Justificación

Debido a que la rentabilidad del negocio es el objetivo principal dentro de cualquier organización lucrativa y que gran parte de esta responsabilidad recae en las personas que ocupan puestos estratégicos debido a su nivel de interacción y dirección de personal, considero de vital importancia la necesidad de desarrollar habilidades que les permitan mejorar los canales de comunicación, motivar a sus colaboradores, alinearlos en pro de alcanzar los mismos objetivos, generar un ambiente de confianza y cooperativismo.

El principio de este cambio organizacional puede estar sustentado en la propuesta de una temática dentro de un programa de capacitación para gerentes que pueda desarrollarse a futuro con base en el trabajo de grupos especializados en los temas propuestos (pedagogos, psicólogos, sociólogos entre otros) interactuando entre si.

Objetivos

Comprobar la importancia de implementar un estilo de trabajo basado en mejorar las relaciones interpersonales de sus integrantes, estableciéndose como punto de partida para optimizar el rendimiento de una organización.

Identificar las habilidades que deben ser desarrolladas y proponer la temática que pueda ser incluida en un programa de capacitación para gerentes que tenga la utilidad suficiente para influir en el estilo de trabajo y la conformación de equipos de alto rendimiento, con la finalidad de optimizar los recursos y mejorar la rentabilidad de una organización de tipo lucrativa.

Hipótesis

Los niveles de competitividad que se han ido observando en los últimos años dentro de la industria farmacéutica dieron como resultado la necesidad de desarrollar

e implementar estrategias que coadyuven en la diferenciación de cada una de las organizaciones inmersas dentro del sector y a elevar los niveles de rentabilidad. Ante dicha problemática se necesita implementar programas de capacitación y desarrollo que logren facilitar el desempeño de los puestos gerenciales con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la organización con base en conformar equipos de alto rendimiento que puedan responder de la mejor manera a las necesidades del contexto actual.

Esquema de fundamento

Parte fundamental para la realización del presente trabajo se basa en la recopilación de mi experiencia profesional de más de seis años dentro de una organización lucrativa que se desenvuelve de manera activa dentro de la industria farmacéutica, viéndolo desde el punto de vista gerencial, puesto que ocupé desde hace cuatro años y que me ha dado un amplio panorama de las necesidades de desarrollo, así como el alcance de mis funciones.

Adicionalmente y considerando que la base de este trabajo se encuentra inmersa esencialmente en el proceso administrativo y la psicología desde el punto de vista laboral, considero importante fundamentarlo retomando entre otros particularmente a autores como Idalberto Chiavenato, Brian Friedman, Fernando Arias y Keneth Blanchard que resaltan la importancia de las relaciones interpersonales y la administración de los recursos humanos dentro de sus textos, enfocándose principalmente en el papel de los líderes dentro de la organización. Adicionalmente se retomarán los trabajos de Satir Ericsson, Anne Bruce, Axel Pineda y Gabriela de la Iglesia para fundamentar la importancia de la psicología laboral como herramienta para influir en la motivación de los colaboradores. Adicionalmente las consultas en línea serán de gran ayuda en el complemento del trabajo.

Introducción

Es un hecho que hoy en día la competitividad en todos los ámbitos económicos y sociales va en aumento; lo anterior se percibe en respuesta de las exigencias inherentes al contexto en el que nos desenvolvemos cotidianamente. La industria farmacéutica no es la excepción a la regla, ya que el continuo aumento en la investigación de nuevos fármacos cada vez más efectivos y sobre todo la proliferante aparición de empresas dedicadas a la comercialización de productos genéricos ha hecho que este sector productivo crezca de forma acelerada.

Una de las posiciones clave dentro del organigrama de estas organizaciones es sin duda la del Gerente de Distrito en el área de ventas, debido a que en él recaen las obligaciones de conformar, dirigir y controlar al grupo de personas encargadas de generar los recursos que sostienen la operación de todas las demás áreas de las cuales se encuentran constituidas, me refiero a los vendedores. Adicionalmente el Gerente de Distrito juega un papel fundamental como el intermediario entre los colaboradores que se encuentran en oficinas y los vendedores que trabajan en campo (consultorios médicos, hospitales y farmacias) retroalimentando a ambas partes de forma continua.

Al ocupar el puesto de Gerente de Distrito por los últimos tres años, concluyo que existen ciertas limitaciones enfocadas principalmente a las habilidades gerenciales que permiten el óptimo desarrollo y dirección de equipos de trabajo, esto limita sustancialmente el rendimiento de los mismos. El porqué de esta situación se determina principalmente por la falta de homologación en los mecanismos y comportamientos por parte de los líderes de ventas, esto permitiría llevar a dichos equipos a su máximo desempeño y rentabilidad para la organización.

El presente trabajo esta enfocado en realizar una propuesta de mejora para desarrollar las habilidades necesarias que el Gerente de Distrito debe de utilizar en sus labores cotidianas cuando está frente a su equipo de colaboradores, con el objetivo principal de llevarlos a todos y cada uno de ellos al nivel de desarrollo adecuado para ejecutar sus actividades de manera óptima.

El trabajo comienza con la descripción del contexto donde se desenvuelve un gerente de distrito, es decir, en este caso en particular, en la industria farmacéutica y sus labores principales. Igualmente abordo el planteamiento de las principales problemáticas que limitan su correcto accionar dentro de la organización y, por consecuencia, limitan la rentabilidad de las personas que interactúan con él.

Una vez identificadas las áreas de oportunidad, se consideran varias teorías que conforman el marco teórico que me permiten retomar varias posibles explicaciones del porqué de dichas limitaciones y las posibles soluciones desarrolladas por los expertos en cada uno de los temas.

Después de analizar el marco teórico, se desarrolla una propuesta de mejora para fortalecer las habilidades del Gerente de Distrito y dirigirlas en la integración, desarrollo y manejo de equipo de alto rendimiento. Todo lo anterior, con base en los elementos que considero debería abordar un programa de capacitación para cumplir este objetivo y ayudar a ambas partes a consolidarse de manera eficaz y rentable dentro de la organización.

Vale la pena aclarar que por cuestiones de confidencialidad dentro de la organización en la que me encuentro laborando actualmente y de donde se desprende gran parte de la información no será mencionada con su nombre comercial.

Capítulo 1

Experiencia Profesional

1.1 Gerente de Distrito dentro de un Laboratorio farmacéutico

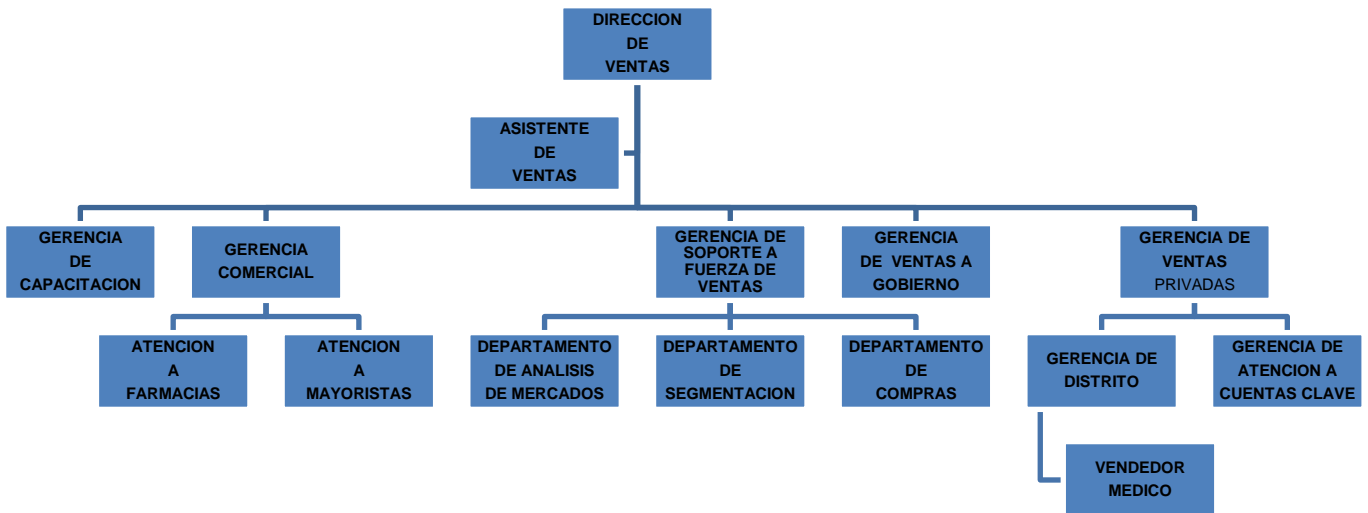
La industria farmacéutica es el Sector Empresarial integrado por organizaciones que se encargan de realizar investigación, desarrollo, elaboración y comercialización de productos químicos medicinales que son utilizados como tratamiento de diversos padecimientos o enfermedades que aquejan tanto a humanos como a animales, con características curativas, preventivas y de apoyo suplementario o coadyuvantes.

Como cualquier organización lucrativa, los laboratorios farmacéuticos están constituidos por un organigrama que incluye las siguientes direcciones:

- Dirección General
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Finanzas
- Dirección Médica
- Dirección de Mercadotecnia
- Dirección de Ventas

De manera específica, la Dirección de Ventas (que es el área donde me encuentro laborando actualmente) está constituida por las siguientes áreas:

- Gerencia de Capacitación
- Gerencia Comercial
 - Atención a farmacias de cadena
 - Atención a mayoristas
- Gerencia de Soporte a la fuerza de ventas
 - Análisis de mercados
 - Segmentación de territorios
 - Compras de herramientas de trabajo
- Gerencia de ventas a Gobierno
- Gerencia de Ventas al mercado privado
 - Gerencia de atención a cuentas clave
 - Gerencia de Distrito
 - Vendedores



Actualmente la gerencia de ventas al mercado privado cuenta con un equipo constituido por un total de 5 Gerentes Regionales, 49 Gerentes de Distrito y 501 vendedores que tienen presencia en todo el territorio nacional.

Desde hace seis años pertenezco a ésta rama de la organización; durante los primeros tres años, me desempeñé como vendedor en la zona norte del área metropolitana y posteriormente me fue dada la promoción y responsabilidad como Gerente de Distrito para los estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Oaxaca en la que me he desarrollado durante los últimos tres años. Con base en la experiencia que obtenida se han podido detectar una serie de problemas, principalmente desde el punto de vista del trabajo gerencial, que no permiten el completo desarrollo y funcionalidad de equipos de trabajo que cumplan con todas las expectativas de rentabilidad y desempeño que se espera de ellos.

1.2 Funciones del Vendedor en la industria farmacéutica

Considero necesario detallar las principales actividades que desempeña el personal que se desenvuelve bajo el nombramiento de vendedor, pues finalmente éste funge como cliente principal de un Gerente de Distrito; la detallaré pues es la función que realicé al incursionar en este giro.

Las actividades son, de manera específica, la promoción de los productos o medicamentos que están incluidos en su portafolio o parrilla promocional, misma que se encuentra constituida por un promedio de 5 medicamentos. Los clientes principales con los que se destacan las características de cada uno de los medicamentos, son médicos previamente incluidos en un listado individualizado y segmentado con base en su especialidad, además de un área geográfica específica.

También se realiza trabajo de promoción y supervisión en farmacias, dicha labor implica, en primera instancia, asegurar que el producto se encuentre en existencia y, de forma adicional, dar información y características del medicamento al dependiente de farmacia.

Por último, el vendedor ejecuta las actividades planeadas en conjunto por los encargados de capacitación, mercadotecnia y gerentes de ventas (incluyendo a gerentes regionales y gerentes de distrito).

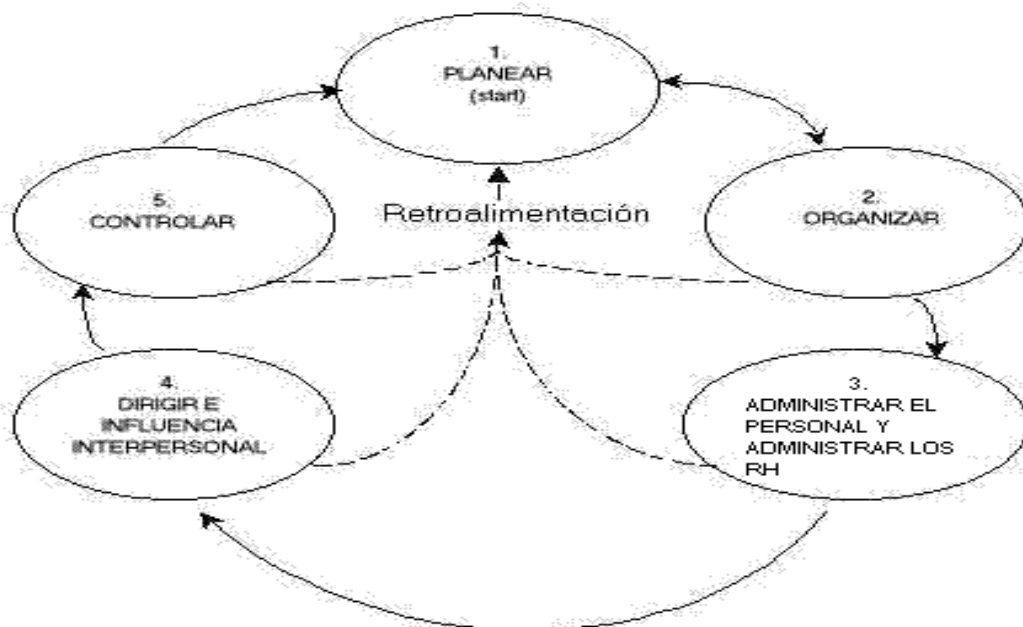
En cuanto a la promoción de los productos o medicamentos con los médicos, es conveniente destacar puntos fundamentales que se deben abordar al estar frente al médico, datos que sirven de argumento para convencer al profesional de la salud para finalmente ser recetados a sus pacientes que presenten tal problema o padecimiento correspondiente a la indicación terapéutica de cada uno de ellos:

- Mecanismo de acción: Es la forma en que actúa de manera específica el fármaco, pudiendo ser agonista o antagonista de alguna función celular dentro de un tejido, sistema fisiológico o aparato funcional del cuerpo humano.
 - Farmacodinamia: Básicamente se refiere a los efectos que tiene el fármaco sobre el organismo.
 - Farmacocinética: Son los procesos a los que son sometidos los fármacos a su paso por el organismo, entre los más comunes se mencionan la absorción, concentración máxima plasmática, biodisponibilidad, vía de metabolización, excreción o eliminación.

- Efectos secundarios: Son los efectos indeseables que pueden presentarse durante el tratamiento farmacológico y que, generalmente, no tienen relación con el padecimiento inicial por el cual se administra el fármaco.
- Estudios Clínicos: Son herramientas estadísticas que sirven para destacar ciertas características de los fármacos después de ser administrados en cierto número y tipo de poblaciones.
- Ventajas competitivas: Se derivan de la comparación estadística de diferentes fármacos incluidos en la misma familia terapéutica y se destaca la potencia, duración, seguridad y tolerabilidad, posología y precio como condicionantes de prescripción por parte del médico.

Es importante mencionar las funciones, características y habilidades que debe de tener el vendedor, porque ellas se derivan de uno de los componentes de la fase dinámica del proceso administrativo, la Integración de equipos de trabajo

“Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implican también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos”¹.



1. WELSH, Milton & Gordon (1990) *El proceso administrativo (en línea)* Ed. Prentice Hall, México.

Fecha de consulta 10 de septiembre de 2010 de

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

De lo anterior se deriva una de las principales funciones del Gerente de Distrito, la conformación y manejo adecuado de equipos de trabajo; de esta habilidad gerencial se deriva un mejor rendimiento y debe verse reflejado en una rápida y eficaz consecución de los objetivos de la posición y que fueron planeados y preestablecidos.

1.3 Funciones del Gerente de Distrito dentro de la industria farmacéutica

Una de las posiciones más importantes dentro de una organización que se desenvuelva dentro del ámbito farmacéutico es la del gerente de distrito, principalmente por ser el intermediario entre la dirección, capacitación, mercadotecnia y otras áreas de apoyo a la fuerza de ventas.

A continuación se detalla cada una de las actividades y su relación con las funciones de la administración y el proceso administrativo, considerando que *“La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, éstas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los eruditos académicos como por los gerentes profesionales”*²

1. *“Planificación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:*

- a) Establecer los objetivos de la empresa*
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse*
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos*
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones*
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.”*³

Una de las actividades del gerente de distrito es planear en conjunto con los encargados de mercadotecnia las estrategias que a implementar en del trabajo cotidiano de los vendedores, desarrollar materiales que faciliten sus labores de

2. WELSH, Milton & Gordon (1990) El proceso administrativo (en línea) Ed. Prentice Hall, México.

Fecha de consulta 10 de septiembre de 2010 de
<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

3. Ídem

promoción con los médicos y actividades que principalmente se enfoquen en el desarrollo de la educación médica continua (talleres, cursos, mesas redondas y actividades uno a uno). Es importante determinar tiempos de realización y retorno de la inversión, con el objetivo de poder establecer planes de acción y tener oportunidad de corregir desviaciones durante el proceso.

El gerente de distrito también desarrolla presupuestos estimados con base en un análisis previo que comprende históricos de venta, tendencias, comportamiento de mercados, análisis situacional del contexto específico del distrito y nivel de desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo a su cargo. Para la presentación de tal análisis, existen herramientas denominadas auditorías de ventas, mismas que se adquieren por parte de la organización con proveedores externos encargados de recopilación de datos.

2. *“Organizar.- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.”⁴*

Parte medular de las funciones del puesto y posterior al diseño de la estrategia, es su presentación y explicación a detalle a los miembros del equipo. Como siguiente paso se realiza la asignación de funciones con base en las habilidades propias de cada integrante (previamente identificadas o determinadas por la experiencia dentro de la organización).

Para la correcta explicación de las estrategias es necesario desarrollar herramientas de apoyo que faciliten y aseguren la comprensión de las mismas; entre las más comunes se encuentran las presentaciones audiovisuales, manuales y cronogramas de flujo, ya sea de forma impresa o digital.

3. *“Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal*

4. WELSH, Milton & Gordon (1990) *El proceso administrativo (en línea)* Ed. Prentice Hall, México.
Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de
<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.”⁵

Una de las problemáticas más importantes en cualquier organización es conformar un equipo de trabajo que cumpla de forma eficiente con los requerimientos impuestos por la misma; esto se convierte en una constante que no excluye a la industria farmacéutica, desde el momento en que se realiza la contratación del personal adecuado para llevar a cabo las actividades relacionadas al perfil del puesto del vendedor hasta la realización de las evaluaciones. En el momento de la contratación el gerente de distrito debe apoyar y apoyarse en los departamentos de atracción de talentos y de recursos humanos para asegurar la correcta elección de los candidatos o aspirantes al puesto hasta lograr un exitoso proceso de contratación.

El Departamento de Capacitación es el responsable de compartir los procesos de inducción a las políticas y procedimientos de la organización y la capacitación para desarrollar de manera adecuada las actividades del puesto, sin embargo y debido al contexto propio de mi distrito que tiene un campo de acción fuera de la Ciudad de México, el apoyo del gerente cobra vital importancia para evitar gastos operativos adicionales que impacten de manera desfavorable en la rentabilidad de la organización. Otro punto clave para un buen rendimiento del equipo de trabajo es identificar las características individuales de cada uno de los integrantes, desde el punto de vista profesional (habilidades, experiencia y nivel de desarrollo) así como en el ámbito personal, con el objetivo de generar un ambiente personalizado que favorezca el desempeño de cada uno de los involucrados y a su vez el del propio equipo.

4. *“Guiar y la influencia interpersonal es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).”⁶*

La correcta implementación de los puntos anteriores: planificación, organización, integración del personal, aunado a un estilo de comunicación claro y oportuno, un estilo de liderazgo situacional, un enfoque grupal para la consecución de objetivos en

5. **WELSH, Milton & Gordon (1990) El proceso administrativo (en línea) Ed. Prentice Hall, México.**

Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

6. *Ídem*

común, un programa de capacitación que de manera continua permita desarrollar habilidades dentro de las actividades cotidianas y la constante mejora de las relaciones interpersonales deberían dar como resultado un equipo de alto desempeño que lograra la máxima rentabilidad perseguida por la organización. Este punto es, desde mi visión como Administrador Educativo, el más importante y complejo de lograr, partiendo de la base en que las relaciones humanas son diversas y complicadas en todo ámbito, por lo que el eje fundamental de este trabajo se enfoca en la aplicación de algunos recursos, teorías y metodologías administrativas para facilitar la conformación, dirección y control de equipos de alto rendimiento.

5. *“Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa; implica:*
- a) Establecer metas y normas*
 - b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas*
 - c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas”⁷*

El análisis de resultados constituye una herramienta importante para el gerente de distrito, enfocada principalmente en controlar a su equipo y comprender el entorno que se desenvuelve a su alrededor y le permite corregir desviaciones y hacer más eficientes los procesos preestablecidos, es parte fundamental para la evaluación del desempeño de cada integrante del equipo y determinar niveles de desarrollo actual y futuros roles individuales.

1.4 Formación de equipos de alto rendimiento

Como se menciona en párrafos anteriores, una parte fundamental y sobre todo cotidiana en la labor del gerente de distrito es la dirección de equipos de trabajo y, a medida que estos funcionen mejor, se asegura su eficacia y existe una reducción importante de gastos operativos derivados de un total aprovechamiento de los recursos otorgados como herramientas de apoyo, reducción de tiempos de ejecución, líneas de comunicación claras no solo de tipo vertical sino también de tipo lateral, un

7. WELSH, Milton & Gordon (1990) *El proceso administrativo (en línea)* Ed. Perntice Hall, México.

Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de

<http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

trabajo caracterizado por la colaboración grupal con un amplio pensamiento de cooperación, negociación, discusión y replanteamiento de estrategias, un ambiente laboral agradable con un amplio sentido de urgencia y con reconocimiento interno y organizacional de cada miembro. Todo lo anterior sin lugar a dudas dará como resultado final la máxima productividad para el equipo y una importante contribución a los objetivos de la organización.

“Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas. Ello nos lleva a entender un poco mejor las características y dinámicas que tienen los equipos de alto desempeño. En una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo a través de los cuales los equipos de alto desempeño puedan potenciar sus competencias principales y se entienda que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva.”⁸

El rol que desempeña el gerente de distrito como líder de un equipo de trabajo es fundamental para el alcance de objetivos; es necesario que cuente con habilidades, herramientas y competencias específicas que lo ayuden a desempeñar sus funciones eficazmente, incluyendo la de conformar y desarrollar equipos de trabajo con altos estándares de desempeño.

1.5 Problemática

Antes de plantear la problemática en la que la organización en donde laboro se encuentra inmersa, es importante resaltar que dentro del ramo de los laboratorios

8. Documento en línea (s.a. y s.f.). Administración de Empresas (en línea) Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de <http://admindeempresas.blogspot.com/2010/03/formacion-de-equipos-de-alto-desempeno.html>

que se dedican a elaborar y comercializar medicamentos o fármacos, existen dos tipos de empresas caracterizadas principalmente porque sus productos son hechos con base en una investigación propia y los que esperan a que la patente de un producto de investigación este vencida para poder copiar el principio activo y comercializarlos bajo el nombre de medicamentos genéricos o similares. Vale la pena mencionar que el costo de un medicamento genérico esta muy por debajo que el de patente vencida.

Actualmente, se puede apreciar con base en estadísticas y reportes periódicos a nivel nacional, que las empresas que pertenecen al ramo de la industria farmacéutica de investigación han ido perdiendo participación de mercado de manera importante, volviéndose cada vez más imperante la necesidad de desarrollar estrategias encaminadas a contrarrestar la tendencia, pero se hace énfasis en el capital humano capaz de llevarlas a cabo con altos niveles de eficiencia y rentabilidad.

La organización en donde trabajo no ha sido la excepción al pronunciado decrecimiento en el mercado de valores dentro de esta rama empresarial, claro reflejo, desde mi punto de vista, de no contar con el personal debidamente preparado para afrontar los retos que se están presentando en el contexto actual.

Con base en mi experiencia laboral, considero que no se cuenta con gerentes de distrito capaces de conformar equipos que respondan de forma exacta y oportuna a los requerimientos organizacionales; parte del problema radica en el tipo de capacitación que se imparte al grupo gerencial, al enfocarse de manera primordial en técnicas de ventas en vez de abordar temas relacionados con las actividades gerenciales que se realizan en el día a día, como: técnicas de reclutamiento, estilos de comunicación, liderazgo situacional, relaciones interpersonales y manejo de conflictos entre otros temas que no son abordados y disminuyen la implementación de técnicas encaminadas a desarrollar tanto de manera individual como grupal al personal asignado bajo la responsabilidad del gerente de distrito.

“La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona

Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- *Promover el desarrollo integral del personal y, como consecuencia, el desarrollo de la organización.*
- *Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.”⁹*

Para lograr contrarrestar esta problemática, desde mi punto de vista, se debe trabajar en desarrollar un cúmulo de habilidades gerenciales por medio de un programa de capacitación que se enfoque principalmente en:

- Mejorar las relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo con base en:
 - Generar un ambiente de confianza y cooperativismo en donde cada integrante conozca y comparta el objetivo común del equipo.
 - Mejorar el estilo de comunicación con base en el nivel de desarrollo de cada uno de los integrantes del equipo, implementando técnicas de liderazgo situacional por parte del gerente de distrito.
 - Establecer estilos de comunicación personalizados con base en la personalidad de cada uno de los integrantes del equipo.

Este tipo de problemáticas da la pauta para que, desde la visión del Administrador Educativo, se pueda diseñar un programa de capacitación enfocado a desarrollar las habilidades necesarias que debe tener un gerente de distrito para poder enfrentarlas y resolverlas de la mejor manera, dando como resultado la consecución del objetivo perseguido por la organización a la que pertenezco actualmente (optimizar y maximizar la productividad del recurso humano) y así responder a la competitividad que el mismo sector demanda.

9. Documento en línea (s.a. y s.f.). Administración (en línea) Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de <http://www.rrhh-web.com/Capacitación4.html>.

Capítulo 2

2. Marco teórico

Citando a Ortega y Gasset en su obra *Mirabeau y la política* “El orden no es una presión externa, sino un equilibrio que procede del interior”.¹⁰

Comienzo con esta cita para establecer la importancia del equilibrio interno que debe imperar dentro de un equipo de trabajo y la correcta administración de los recursos para obtener óptimos resultados y el alcance de los objetivos esperados por la organización. El hablar de que el gerente de distrito es un administrador de recursos, tanto humanos como materiales, nos da la pauta para poder revisar algunas teorías del proceso administrativo que ayudarán a comprender de mejor manera su rol como formador de equipo de alto rendimiento.

La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga del **manejo científico de los recursos** y de la dirección del trabajo humano, enfocada a la satisfacción de un interés.

2.1 Definiciones de Administración.

Para dar un marco teórico más amplio, enunciaré algunas definiciones de administración en la opinión de varios autores:

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. - Henry Farol (considerado verdadero padre de la moderna Administración).

Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. - J. D. Money

La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas. - Dr. George R. Terry

¹⁰ Friedman, Brian. Hatch, James, Walker, David. *Atraer, Gestionar y Retener el capital humano. Cumplir lo prometido.* Pág. 101.

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. - Koontz y O'Donnell

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. - E. F. L. Brech

Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular". - J. D. Mooney

Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. - F. Tannenbaum

Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva, es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito. - F. Morstein Marx"¹¹

En resumen, la administración es un proceso particular de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales disponibles para alcanzar las metas establecidas. Esto determina sin lugar a duda la necesidad que tiene el gerente de distrito, no importando su formación académica, de tener conocimientos administrativos para poder responder a las demandas impuestas por la propia organización.

2.1.1 Objetivos de la Administración

"Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente".

Séneca afirmó... "*Si el hombre no sabe a cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable*".¹²

¹¹ Documento en línea. Definiciones, objetivo, importancia y características de la administración (en línea) Fecha de consulta 28 octubre 2010 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/
¹² Séneca. Wikiquote. (4 a.C. - 65 d.C.). Colección libre de frases celebres (en línea) fecha de consulta 28 de Octubre 2010 de <http://es.wikiquote.org/wiki/S%C3%A9neca>

Los objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerrequisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo... *“Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”*¹³

“A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

1. Obtener Utilidades (Económicos)
2. Proporcionar buenos productos o servicios
3. Mantener a la cabeza de los competidores
4. Bienestar de los empleados (Sociales)
5. Ser eficiente
6. Progresar”¹⁴

La administración se dedica al estudio sobre la forma en que los seres humanos organizan y aprovechan sus recursos (humanos, materiales e inmateriales) e interactúan con el medio externo para alcanzar sus objetivos.

Al interior de las Organizaciones y, de acuerdo con sus divisiones jerárquicas, existen diversas Direcciones avocadas al buen desempeño de una tarea en particular. En el tipo de organizaciones que nos ocupan (farmacéutica) y en el ámbito que nos compete (ventas) el proceso administrativo tiene algunos procesos que vale la pena destacar.

13 EINSTEIN, Albert. (s.f.) Citas y frases celebres. (en línea) Fecha de consulta 28 de octubre 2010 de <http://www.sabidurias.com/cita/es/2655/albert-einstein/si-buscas-resultados-distintos-no-hagas-siempre-lo-mismo>

14 AMADOR, Juan Pablo, (s. f.). Definición de Administración (en línea) Fecha de consulta 18 de septiembre de 2010 de <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/3>

2.1.2 El proceso administrativo en ventas

La buena administración de la fuerza de ventas de una compañía incluye tres series interrelacionadas de decisiones o procesos.

1. **Formulación** de un programa de ventas. El programa de ventas debe tomar en cuenta los factores del entorno que enfrenta la empresa. Los ejecutivos de ventas organizan y planean las actividades generales de las ventas personales y las suman a los demás elementos de la estrategia de marketing de la empresa.

Al estar inmersos en un entorno sumamente competitivo, tanto interna como externamente, los colaboradores quienes son los responsables de ventas dentro del laboratorio deben enfocarse básicamente a ejecutar los planes y programas diseñados por los gerentes de ventas con los encargados del departamento de mercadotecnia, adaptándolos a las diferentes características del contexto en el que se desenvuelve cada uno de sus territorios.

2. **Aplicación** del programa de ventas. La fase de la aplicación o implantación implica seleccionar al personal de ventas adecuado, así como diseñar e implantar las políticas y los procedimientos que dirigirán sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

En este punto la correcta comunicación juega un papel fundamental, por lo que el papel del gerente de distrito como un intermediario entre la empresa y el vendedor se vuelve de suma importancia para la correcta implementación de dichos programas.

3. **Evaluación y control** del programa de ventas. La fase de evaluación implica elaborar métodos para observar y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas. Cuando el desempeño no es satisfactorio, la evaluación permite hacer ajustes al programa de ventas o a su aplicación.¹⁵

Dentro de la organización existe una variedad de reportes y auditorías que permiten la evaluación personalizada de cada uno de los colaboradores, tanto cuantitativa como cualitativa, lo que deriva en que el evaluador tenga una visión muy clara y sobre todo objetiva para evitar prejuicios o aseveraciones tendenciosas.

¹⁵ Churchill, Ford, Walker's et al. *Administración de ventas y su contexto*. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2005. pág. 9

2.1.3 La administración de la fuerza de ventas

El trabajo de dirección en los gerentes no termina cuando el proceso ha sido explicado e incluso implementado pues se debe contar con la habilidad de trabajar sobre dichos resultados en el seguimiento para determinar las debilidades y fortalezas de su equipo completo, es decir, conocer las características de cada uno de sus miembros para lograr una planeación estratégica basada en capacidades y talentos que fomente el crecimiento y productividad del equipo con respecto a los objetivos previamente establecidos.

Durante años se ha mantenido la discusión y el estudio sobre las cualidades de los dirigentes, quedando excluida la sola percepción de ser innatas en el individuo, terminando tal investigación en la premisa de pensar que la dirección es un proceso dinámico que varía de acuerdo con muchas variables (situación, dirigentes, subordinados...) y se estima que las personas pueden, en su mayoría, aumentar sus capacidades y por lo tanto su eficiencia con entrenamiento, desarrollo y educación.

Axel Pineda graduado de la Universidad de Los Ángeles California en filosofía con maestría en marketing fue vendedor y gerente de ventas para la *World Book enciclopedia* y vicepresidente de expansión para *Nutrition For Life* en Houston Texas. Actualmente, a través de la Fundación Axel Pineda, se ha dedicado a dictar seminarios y diplomados sobre liderazgo, ventas y competitividad empresarial para muchas de las 500 empresas más importantes de Estados Unidos y coloquialmente ha dicho que existen tres poderes en la gerencia para obtener los mejores estándares de venta.

Estos son “Los poderes mágicos de todo gerente de ventas”.

Primer poder. La pasión

Si eres gerente de ventas, deberás vivir tu actividad con pasión para motivar a tu equipo de vendedores, ya que la pasión es una señal de la credibilidad que has desarrollado a partir de tu buena trayectoria y correcto desempeño. Asimismo el gerente de ventas manifiesta la pasión por transformar y dar bienestar integral a su equipo de ventas. Cuando un gerente de ventas siente admiración por sus vendedores, reconoce sus logros; los impulsa y los motiva permanentemente.

Segundo Poder. Vocación de servicio

Todas las técnicas impartidas en talleres, seminarios o conferencias sobre ventas se vendrán abajo, si el gerente no muestra una vocación de servicio a los demás. No importa cuánto conozca el gerente acerca de un producto o servicio, o que hable bonito, o que vista elegante. Nada de ello importa, si la persona no cuenta con una vocación de servicio. Si eres gerente de ventas, deberás ser un verdadero servidor de los integrantes de tu equipo, tendrás que ayudar a aquellos que se encuentran con muchos obstáculos para cerrar la venta, y motivar a aquellos que ocupan los primeros lugares en ventas durante el mes. “Sirva con pasión a sus vendedores y ellos se sentirán comprometidos a hacer las cosas con excelencia y jamás defraudarle”.

Tercer Poder. Capacidad de comunicar

Si eres gerente de ventas, conviértete en un hábil comunicador. De nada te servirá contar con dotes de líder –vocación de servicio, actitud correcta, autoestima – si no sabes comunicar con claridad y eficacia ideas, planes, proyectos, metas, sencillamente jamás conseguirás entusiasmar a tu equipo. Todo gerente está obligado a generar un clima de confianza entre los integrantes de su equipo y regularmente esto se logra comunicándose efectivamente.¹⁶

2.2 El Gerente

2.2.1 El papel Gerencial y sus responsabilidades

Según George R. Terry “la dirección es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo”¹⁷

Hablemos entonces del papel Gerencial, su importancia y sus responsabilidades; una de ellas es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados así como la motivación de estos. A fin de lograr lo primero precisa diseñar una serie de procedimientos y para lo segundo una serie de premios y sanciones. *Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler y Fred Massarik* definen la

16 *Cómo mantener motivado a tu equipo. (en línea) Fecha de consulta. Octubre 2010 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-liderazgo-equipo-ventas-gerenciar.html>. Fecha de consulta. Octubre 2010*

17 *Terry principles of Management p. 493*

dirección como la “influencia interpersonal ejercida en una situación y que aspira, a través del proceso de comunicación, al logro de una meta o metas especializadas.”¹⁸

“Con el estilo burocrático tradicional, de arriba hacia abajo, los gerentes eran los supervisores encargados de administrar la fuerza de ventas. Por otra parte, también eran los responsables directos de los actos de sus vendedores. Se empleaban conceptos como *controlar* y *administrar* para describir sus actividades.

En el ambiente del siglo XXI, dinámico y competido, exige que el gerente de ventas tenga un enfoque más flexible y con mayor capacidad de respuesta. En la actualidad las fuerzas de ventas están menos jerarquizadas, tienen menos estratos administrativos y depositan mayor responsabilidad en el vendedor. Una diferencia importante para el administrador exitoso de hoy está en la idea de liderar frente a administrar. Hoy en día la definición de un buen gerente de ventas se refiere más a su calidad de líder que a la de administrador. Algunos ejemplos de este enfoque del liderazgo incluyen comunicarse con los vendedores, en lugar de controlarlos; ser su simpatizante y entrenador, en lugar de supervisor o jefe y conferir facultados a los vendedores para que puedan tomar decisiones, en lugar de dirigirlos”¹⁹

De tal suerte que un gerente debe desarrollar habilidades de liderazgo e interrelación con su equipo para fomentar el trabajo conjunto y contagiarlos de su interés ante el logro de objetivos y el alcance de metas para el engrandecimiento del propio equipo.

Por su parte el estratega y/o cabeza de equipo debe fomentar la integración del equipo dirigiendo con el ejemplo, obteniendo de cada ejercicio e implantación de cualquier plan, las características de cada elemento en su equipo para, a futuro, considerar sus fortalezas a favor de los objetivos mutuos.

Al comenzar el trabajo gerencial y cuando ha sido realizado de modo correcto, completo y claro, la siguiente etapa, en ocasiones puede ser casi mecánica; la *Implantación* que, a su vez, antecede a la etapa de *Seguimiento*.

La etapa de implantación le sigue a las etapas de Clarificación y Evaluación.

18 Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler y Fred Massarik, *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. Nueva York: Mc Graw Hill Book Company, Inc. 1959

19 CHURCHILL, FORD, WALKER'S. *Administración de ventas*. México. Mc Graw Hill Interamericana. 2005. p. 9

El objetivo de la clarificación es evaluar el contexto y podemos encausarlo a distintos objetivos, es particularmente importante en el proceso de valoración del capital humano dado que, la tendencia actual, apunta hacia el hecho de considerar que el personal no es un “gasto” en la cuenta de resultados sino un “activo” oculto fuera de balance, un activo que no sólo añade valor sino que nada menos que hace posible la supervivencia de la organización.²⁰

2.2.2 La implantación y sus herramientas

“La implantación es la fase en la cual se pone en marcha y aplica lo aprendido en las fases iniciales de Clarificación y Valoración estratégica”.²¹

Para facilitar su realización y cabal ejecución podemos valernos de algunas herramientas como se menciona en el texto “Capital Humano: cumplir con lo prometido” son puntos de referencia que apoyan el desarrollo de la labor común y son los siguientes:

Herramienta 1. **El coordinador.** Es conveniente contar con un coordinador, formal o informal, alguien que conozca bien el programa y se responsabilice de su implantación (...) Esta persona será el promotor e impulsor fundamental del programa.

Herramienta 2. **El programa piloto.** Se puede poner en marcha el programa completo pero solo para un grupo de empleados, otra posibilidad sería aplicarlo de forma voluntaria al personal que lo desee, para después implantarlo de forma general.

Herramienta 3. **La formación.** Se pueden utilizar los medios de la empresa o recurrir a ayuda externa para dar mayor información (quién, qué, dónde, cuándo y por qué) así como realizar periódicamente recordatorios de las razones por las cuales se pone en marcha el programa.

Herramienta 4. **La política y los procesos.** Considerar que cualquier plan nuevo se relacionará con otros vigentes en la empresa.

20 FRIEDMAN, Brian y HATCH, James. *Atraer, gestionar y retener El Capital Humano. Cumplir lo prometido.* España. 2000. 101

21 *Ibid.*

Herramienta 5. **El feedback.** Siempre es importante animar a los empleados a presentar sus ideas y propuestas de actuación y fomentar la retroalimentación.

Herramienta 6. **La documentación.** Considerar la posibilidad de ir recabando por escrito los hechos más importantes de la implementación del programa.

Herramienta <<infinita>>. **La comunicación.** Cualquier programa de capital humano exige, primero comunicarlo por los canales habituales:

- Reuniones informativas (por grupos)
- Visitas o intercambios de ejecutivos
- Comunicados de la dirección (memorandos, noticias, normas de funcionamiento, listas de teléfonos y direcciones).
- Giras de la dirección por las distintas unidades.
- Reuniones individuales, entre directivos y subordinados o entre compañeros.
- Publicaciones internas (boletín del personal).
- Reuniones con el personal, con todos a la vez o con algunos.
- Grupos de trabajo, equipos de proyecto. ²²

Sobre todo se debe dirigir con el ejemplo.

El trabajo en equipo conlleva a compartir información, estar abierto a la discusión, saber escuchar, ser receptivo a otras ideas. ²³

En el caso que nos compete relacionado con la administración específicamente en el área de ventas, la forma en la que se realiza la implantación es vital. Como en cualquier tipo de administración, la implantación de un programa de ventas implica motivar y dirigir el comportamiento de otras personas, en este caso el de los integrantes de la fuerza de ventas. Para que un gerente de ventas sea eficaz necesita saber por que sus vendedores se comportan como lo hacen para así poder diseñar estrategias que se adecuen a cada personalidad y habilidad dentro de su equipo.

22 (Concepto de Clarificación y Valoración Estratégica) FRIEDMAN, Brian y HATCH, James. *Atraer, gestionar y retener El Capital Humano. Cumplir lo prometido.* España. 2000. p.105

23 PINEDA, Axel (s.f.) *Como mantener motivado a tu equipo (en línea), Los Ángeles, Cal. EEUU.* Fecha de consulta 19 de sept de 2010 de <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-liderazgo-equipo-ventas-gerenciar.html>

“En el modelo de las actividades que implica la aplicación de un programa de ventas, hay cinco factores que influyen en el comportamiento y el desempeño laborales de un vendedor.

1. **Variables del entorno.** Independientemente de lo motivados que estén los vendedores o lo competentes que sean, los factores del ambiente influirán, y a veces limitarán, su capacidad para alcanzar determinado desempeño laboral. La capacidad para alcanzar un volumen determinado de ventas, por ejemplo se verá afectada por aspectos como la demanda del mercado para los productos que venden, la cantidad de competidores y su agresividad, así como la salud de la economía .
2. **Percepciones del rol.** Para tener un buen desempeño, el vendedor debe entender qué implica su trabajo y cómo lo desempeñará. Las actividades y los comportamientos relacionados con determinado trabajo se definen, en gran parte, con las expectativas y las exigencias de otras personas, tanto de dentro como de fuera de la organización; es decir, la capacidad del vendedor para desempeñar bien su trabajo está determinada, en parte, por la claridad con la que entiende lo que se espera de su rol.
3. **Aptitud.** La capacidad de un vendedor para desempeñar las actividades inherentes a su puesto también está sujeta a la influencia de las características personales del individuo, por ejemplo, los rasgos de su personalidad, su inteligencia y su capacidad de análisis. Algunas personas, independientemente de lo mucho que se esfuercen, jamás llegan a ser buenas para las ventas, porque no tienen aptitudes para ese trabajo.
4. **Nivel de habilidades.** Incluso cuando los vendedores tienen aptitudes para su trabajo y entienden qué se espera que se hagan, deben contar con las habilidades necesarias para desempeñar las tareas requeridas.
5. **Nivel de motivación.** Un vendedor no puede alcanzar un desempeño laboral de gran nivel a menos de que esté motivado para hacer el esfuerzo necesario. La motivación de una persona la determina el tipo de premios que espera obtener por alcanzar determinado desempeño. En el ambiente actual de las ventas en equipo, es especialmente difícil desarrollar sistemas efectivos de recompensas, debido a que se requiere el esfuerzo combinado de muchas personas para crear y sostener las relaciones con los clientes.

El gerente de ventas debe decidir cuáles aptitudes son necesarias para que los vendedores de la empresa realicen el tipo de ventas requerido y para que alcancen los

objetivos del programa de ventas. Después podrá perfeccionar las técnicas de reclutamiento y los criterios de selección con miras a asegurarse de que los vendedores contratados tengan las capacidades requeridas.

Las habilidades del vendedor para su trabajo mejorarán con la práctica y la experiencia. Sin embargo, en la mayor parte de los casos, no es aconsejable dejar que el vendedor simplemente adquiera habilidad por medio de la experiencia en su trabajo. Un personal de ventas que no cuente con las habilidades necesarias podría cometer errores que lleven a perder buenos clientes. Por lo tanto muchas empresas tienen programas formales de capacitación para proporcionar a los nuevos empleados parte de los conocimientos y las habilidades que necesitan antes de estar preparados para cargar con su propio peso en el campo. Además debido a la velocidad de los cambios en la tecnología, la competencia global y las necesidades de los clientes que están registrando numerosas industrias, la capacitación muchas veces es un proceso permanente, necesario para actualizar, constantemente, los conocimientos y las habilidades de la fuerza de ventas”.²⁴

La motivación del vendedor para esforzarse en el trabajo, en gran medida, está en función de la cantidad y lo deseable de las recompensas que espera obtener por determinado desempeño laboral. El gerente de ventas debe determinar cuáles son las recompensas que resultan más atractivas para la fuerza de ventas y diseñar programas de incentivos que generen enorme motivación. Con la llegada de las ventas en equipo ahora es más difícil evaluar el desempeño individual y, por ello determinar las recompensas adecuadas.²⁵

Si desea recompensar correctamente a un vendedor por su desempeño laboral, entonces primero habrá de medirse y evaluarse su desempeño.

Desde el punto de vista del gerente de ventas, también es importante observar el desempeño agregado de la fuerza de ventas, a fin de evaluar y controlar el programa estratégico de ventas de la empresa y su aplicación. Si bien el desempeño de la fuerza entera de ventas es particularmente importante cuando se implantan políticas o programas nuevos, incluso los programas exitosos deben observarse de cerca.

²⁴ CHURCHILL, FORD, WALKER'S. *Administración de ventas*. Mc Graw Hill Interamericana. México 2005. p. 12-14.

²⁵ *Ibid.* p. 15

Una compañía puede echar manos de tres enfoques básicos para evaluar y controlar su fuerza de ventas, con el fin de observar el desempeño del programa de ventas.

1. **El análisis de ventas.** Se observa el volumen de ventas de cada vendedor. Además, las cifras de las ventas, con frecuencia, se desglosan por distrito geográfico por cada producto de la línea y por distintos tipos de cliente.
2. **El análisis de los costos.** Se observan los costos de las diversas funciones de ventas. Estos también se analizan en cuanto a los vendedores individuales, los distritos, los productos y los tipos de cliente. Este procedimiento, en combinación con los datos del análisis de las ventas, permite a la empresa juzgar la rentabilidad de diversos productos y tipos de clientes.
3. **Análisis de los comportamientos.** La capacidad de un vendedor para llegar a cierto volumen de ventas, en ocasiones, está limitada por factores que no está en sus manos controlar. Una serie de técnicas buscan medir y evaluar distintos aspectos del comportamiento laboral de un vendedor, entre ellas, las escalas de auto evaluación, las calificaciones de los supervisores, las observaciones de campo y las encuestas de la satisfacción de los clientes.²⁶

2.2.3 Equipos de Alto Rendimiento

Partamos primero de la definición de equipo que, aunque existen muchas referencias, considero completo decir que un equipo es un grupo de personas quienes están relacionados a través de actividades interdependientes, que su interacción impacta en los demás miembros y por lo tanto se ven a si mismos como unidad.

Una vez puntualizada la definición de equipo encausemos la nueva definición al aspecto de los equipos que nos compete, el “Equipo de Alto Rendimiento”.

Un “Equipo de Alto Rendimiento” es aquel equipo que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

En la actualidad donde se generan tantos cambios rápidos que, aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo donde los equipos de alto rendimiento descubran y apliquen sus competencias principales y se entienda que los

26 Op. Cit p. 17

integrantes de los equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución conforme a su conocimiento, capacitación y experiencia, serán las empresas que vean despuntar sus niveles de eficiencia y ventas, pues se convierte en trabajo de todos el bienestar común y se aprende a reconocer en los demás aquellos puntos que cada uno puede desarrollar en busca de ser un equipo más eficaz.

A continuación me permito citar algunas consideraciones que Anna Rubí (Responsable de Rubí *Consultants*) menciona como destacadas para el desarrollo de “Equipos de Alto Rendimiento”:

- La fase en la que se encuentra nuestro equipo; desarrollo, evaluación...
- Los objetivos comunes a prever, programar y planificar así como las actividades que se van a abordar.
- La asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades: objetivos individuales.
- La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- Sinergia grupal: los valores del equipo.
- El rol del líder en un equipo maduro.
- Cómo conseguir un equipo capaz de auto dirigirse.
- Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.

Además desde el punto de vista de Rubí para desarrollar un liderazgo compartido a nivel avanzado para convertir al equipo en un Equipo de Alto Rendimiento lo primero que se necesita saber es:

1. Qué motiva al Equipo de Alto Rendimiento, a través de elementos que nos permitan conocer:

- Cómo identificar los intereses y motivaciones de cada miembro del equipo para adecuar el trabajo a sus características y perfiles.
- Cómo detectar el momento en el que la productividad de algún miembro comienza a decaer y cómo “reconducir” dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento.
- Cómo compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Qué riesgos hacen peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y cómo superarlos.
- Cómo influye la cohesión del equipo en la ejecución de las tareas.
- Qué técnicas y habilidades permiten recuperar la ilusión inicial del equipo.
- Qué tipo de herramientas propician la auto motivación de los miembros del equipo.
- Cómo generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del equipo.
- Cuáles son las claves para mantener el “espíritu del equipo” a lo largo del tiempo a pesar de las dificultades y conflictos.

2. Las técnicas y habilidades que nos permiten una mejora permanente en la comunicación en los Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento, a través de:

- Favorecer la iniciativa y la creatividad de los colaboradores a través de una política de comunicación más abierta.
- La creación de un ambiente de confianza y fluidez en la comunicación dando y recibiendo feedback.
- Un nivel de comunicación en la productividad, rentabilidad y rendimiento del equipo de trabajo.
- La comunicación de forma convincente en función de los distintos roles y personalidades que integran el equipo.

- La transmisión con credibilidad y seguridad una decisión difícil e inesperada a los miembros del equipo.
- El conocimiento de los obstáculos y barreras más frecuentes en los canales de comunicación en un equipo ya experimentado y cómo solucionarlos.

3. *Coaching*: cómo conseguir un equipo de Alto Rendimiento a través del consejo y asesoramiento de arriba hacia abajo y viceversa.

- Qué tipo de habilidades necesita el líder de un equipo para potenciar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.
- De qué forma se puede fomentar el *coaching* de los colaboradores para mejorar los resultados del equipo.

4. Qué situaciones de conflicto se crean en un equipo de alto rendimiento y cómo manejarlas de forma positiva (gestión del conflicto), considerando:

- Las razones profundas en la generación de conflictos en función de las distintas reacciones de los miembros del equipo.
- El uso que de las diferencias existentes se dé a la hora de crecer y mejorar.
- La aceptación de los conflictos con acuerdos y el abandono de posturas extremas.
- El re-enfoque de situaciones difíciles para la facilitación de soluciones creativas.
- El equilibrio entre la superposición de papeles formales o jerárquicos y la red de relaciones afectivas.
- La gestión de los deseos contrarios a los objetivos del equipo, que generan situaciones tales como: las luchas por el liderazgo en la organización, la resistencia a la tarea o a los cambios o rumores que amenazan la cohesión del equipo.

- La interpretación de actitudes ante una situación de conflicto y el descubrimiento de los “intereses ocultos”.²⁷

Uno de los aspectos principales en la construcción de equipos de alto rendimiento es lograr que se genere al interior de esta interdependencia, magnetismo, eficiencia, apoyo mutuo y sobre todo confianza entre los miembros del equipo y sus tareas asignadas.

Al contar con un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo, se crea también credibilidad, aunque no todas las personas tienen la posibilidad de ser líderes natos, debe realizarse la búsqueda para conseguir un líder efectivo que ganen el respeto y compromiso de los miembros del equipo pues su primer labor será establecer esa credibilidad para tener eco en el interior de cada miembro del equipo.

“Los equipos de alto rendimiento no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales, dada la suma de sus fortalezas y organización interna”.²⁸

Para abordar el tema del líder en los equipos de alto rendimiento, he elegido citar a Kouzes y Posner (1987) quien identificó la credibilidad como el requerimiento más importante para liderar equipos efectivos. Una vez que se ha establecido la credibilidad existen 7 comportamientos que favorecen la construcción de credibilidad:

1. **Mostrar integridad.**- Implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados, la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.
2. **Ser claro y consistente.**- Es necesario expresar y transmitir certidumbre de que es lo que se quiere sin ser necios ni dogmáticos.
3. **Crear energía positiva.**- Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.

27 ESCAT CORTES, María (2007) Equipo de alto rendimiento (en línea) fecha de consulta 20 septiembre 2010 de

<http://www.arearh.com/rrhh/equipoalto rendimiento.htm>

28 WHETTEN, David & Cameron, Kim. Developing Management Skills. Prentice Hall, Sexta Edición.

EUA 2004 fecha de consulta 23 septiembre 2010 de

<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>

4. **Usar empatía y reciprocidad.**- Los miembros del equipo tienen una tendencia a estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.

5. **Gestionar acuerdos y desacuerdos.**- Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.

6. **Motivar y aconsejar.**- Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

7. **Compartir información.**- A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Para el desarrollo y creación de un equipo podemos citar las siguientes etapas²⁹:

ETAPA	EXPLICACIÓN
FORMACIÓN	El equipo se encuentra con la necesidad de comprenderse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar así como la creación de confianza.
NORMALIZACIÓN	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
TORMENTA	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gestionar el conflicto.
DESEMPEÑO	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

29 WHETTEN, David & Cameron, Kim. *Developing Management Skills*. Prentice Hall, Sexta Edición. EUA 2004 fecha de consulta 23 septiembre 2010 de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>

Con los anteriores aspectos se puede plantear un panorama general de la labor del líder y de su equipo así como prever cualquier tipo de inconveniente que pudiese suscitarse logrando también dar solución a aquellas situaciones que inevitablemente se presenten siempre de la forma más efectiva y aprovechando los recursos del propio sujeto que se enriquece con el conocimiento y experiencia tanto de su líder (gerente) como de su equipo.

En la conformación del equipo de alto rendimiento, podemos encontrar que los equipos efectivos tienen características interdependientes que procuran que sus miembros trabajen mejor juntos que solos, funcionan tan naturalmente que parecen generar un magnetismo propio; no siempre tienen un mismo líder y eso les aporta una fortaleza distinta cada vez innovando sus resultados y el aprovechamiento de sus recursos, desarrolla un nivel de confianza alto entre sus miembros y es así como les es posible aprender de las experiencias de otros y aplicar las herramientas que, a sus compañeros, han dado resultados.

El trabajo de un equipo guarda su atractivo también en el hecho de permitir la especialización de las labores y su mejor distribución entre miembros e igualmente es un ejercicio natural de socialización que da equilibrio a las distintas personalidades y fortalezas de cada miembro y permite hacer de cada “debilidad” un área de oportunidad y aprendizaje personal que derive en alcance de metas y objetivos conjuntos.

Es una labor de dedicación y trabajo diario, el gerente, principalmente, debe estar consciente de las necesidades de los integrantes de su equipo para conseguir algo más que destreza profesional de sus colaboradores, debe saber trabajar la motivación de cada uno de sus miembros pues la motivación es el motor que nos mueve a realizar cada cosa que hacemos; pero la motivación no nace del exterior, solo se puede influir en aquello que cada persona estará motivada a hacer.

2.3 Relaciones Interpersonales y su importancia

2.3.1 Relaciones interpersonales

El fomento e impulso de las relaciones interpersonales a favor del trabajo conjunto al interior del equipo, impulsan las estrategias establecidas por las cabezas

de grupo e igualmente proporcionan certeza al equipo para continuar motivados y trabajar por el alcance de resultados y nuevos retos.

El origen de las relaciones humanas es muy antiguo, tanto como la del hombre mismo; históricamente cuando presenta un mayor auge es a partir de 1945. Algunos factores que influyeron en estas son: 1) Como medida para aumentar la producción, 2) Mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y, 3) La ampliación de los grupos laborales³⁰

Según la Dra. Laura Trinidad Olivero, Psicóloga Clínica, por definición “las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas. Involucra los siguientes aspectos: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos y la expresión auténtica de uno/una”.

Al comprender la definición podemos entonces hablar de su aplicación dentro de las organizaciones con el objetivo de mejorar el rendimiento de cada uno de sus integrantes, sin olvidar que, históricamente han surgido varios movimientos y teorías que se aplican a la administración con más exactitud dependiendo el enfoque.

Considero de interés mencionar el movimiento de las relaciones humanas. Este fue iniciado por Elton Mayo y sus compañeros. Estos teóricos sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción, era benéfico para la administración ocuparse de los problemas humanos. Afirmaban que los verdaderos centros de poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo.³¹

2.3.2 El comportamiento

El estudio del comportamiento es una búsqueda de respuestas a inquietudes sobre la naturaleza del hombre. Ya que reconocemos la importancia del elemento humano en las organizaciones, trataremos de establecer en este capítulo información que nos apoye en la comprensión del comportamiento humano, no sólo para

30 Documento en línea (s.a. y s.f.). Fecha de consulta 20 de sept de 2010 de <http://relaciones-humanas-en-la-administracion.html>

31 BLANCKARD, Keneth. La administración y el comportamiento humano. Editora Técnica. México. 1970. pág. 85

determinar los porqués de la conducta pasada sino también, en cierta medida, para predecir, modificar e incluso controlar en comportamiento futuro.

“La unidad fundamental del comportamiento es una actividad. De hecho, todo comportamiento es una serie de actividades. (...) Para predecir el comportamiento, los administradores deben saber qué motivos o necesidades de las personas llevan a que se produzca una determinada acción.

El comportamiento se orienta fundamentalmente hacia metas, es motivado generalmente por un deseo de lograr cierta meta. El individuo no siempre conoce conscientemente la meta específica. La razón de nuestras acciones no siempre es evidente para nuestra mente consciente. Los impulsos que motivan los patrones de conducta individuales distintivos (“la personalidad”) son en gran medida inconscientes y, por lo tanto, no se prestan fácilmente al examen y a la valoración.

Sigmund Freud fue uno de los primeros en reconocer la importancia de la motivación subconsciente. Supuso que la gente no siempre se da cuenta de todo lo que desea y, por ello, que gran parte de su conducta es afectada por motivos o necesidades subconscientes. De hecho, la investigación de Freud lo convenció de que podía trazarse una analogía entre la motivación de la mayoría de la gente y la estructura de un témpano de hielo. Un segmento considerable de la motivación humana aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente para el individuo.”³²

Es así como, el comportamiento de los individuos determina qué tipo de relaciones interpersonales entablarán, qué tipo de estrategias podrán implementarse y, a su vez, cuáles y cuántos de los objetivos planteados están en posibilidad de ser alcanzados y satisfechos a cabalidad por el conjunto de comportamientos y relaciones que se entablen entre los sujetos que conforman un equipo y un fragmento de la organización a la que pertenezcan.

La labor del gerente de ventas no solamente comprende la dirección de un equipo, debe ser un trabajo integral de liderazgo, comunicación y alcance de objetivos mediante el cual logre conformar un grupo de personas tan cohesionadas, comprometidas y motivadas con el trabajo día a día, que sepan aplicar sus fortalezas al máximo y se sientan parte importante de un “Equipo de Alto Rendimiento”.

³² Blanchard, Kenneth, et al. *La administración y el comportamiento humano*. Editora Técnica. México. 1970. P. 23 y 24.

2.3.3 La motivación

Como lo mencioné anteriormente, la motivación es el motor que nos mueve a realizar cada cosa que hacemos pero es un elemento que nace de nuestro interior, por ello, el objetivo del directivo es ayudar a los empleados a identificar el bienestar propio con el de la organización, así se logra que la motivación nazca desde su interior pues el engrandecimiento y bienestar común será entonces de modo directo un bien que se haga a sí mismo y sus intereses.

El sentido de la motivación, aunque es un ejercicio interno, siempre esta influido por elementos externos, por aquellos reconocimientos o castigos que resultan de nuestros propios actos y terminan convirtiéndose en parte de nuestras motivaciones pues se convierten en deseos y/o satisfacciones personales.

El ejercicio de incentivar su motivación no es sino ayudarles a realizar la conexión entre sus motores internos y lo que significa el trabajo para el alcance de los propios objetivos.

El investigador Alfie Kohn, en su libro *Punished by Rewards: The trouble with Gold Stars, Incentive Plans*, escrito en 1993, hace hincapié en que los directivos tienen que conocer las motivaciones intrínsecas y sugiere prestar especial atención a las tres **ces** de la motivación (**colaboration, content y choice**) y las describe así:

La colaboración (colaboration). La gente se siente más motivada cuando se les anima a cooperar, cuando tienen la oportunidad de ayudarse entre sí con éxito. Si usted elimina esos obstáculos que hacen que los individuos sean los responsables del éxito o fracaso de un proyecto, estará creando un ambiente que estimule la motivación natural y el espíritu del equipo.

La satisfacción (content). La gente se siente más motivada a trabajar duramente cuando sabe que su trabajo añade valor a la organización, cuando puede ver que lo que está haciendo contribuye al trabajo de la comunidad. Si usted ayuda a sus empleados a tomarse interés en lo que hacen, verá cómo su esfuerzo vale la pena.

La posibilidad de elección (choice). La gente se siente más motivada a trabajar mejor cuando siente que tienen poder para tomar decisiones en su trabajo. Busque maneras de permitir y animar a sus empleados a tomar decisiones, y ofrézcales su apoyo y herramientas que necesiten para desempeñar su trabajo.³³

33 BRUCE, Anne. *Tenga a su equipo motivado*. Mc Graw Hill. México p. 5

2.3.4 Psicología Laboral

Al hablar de equipos de trabajo debemos considerar que éstos se conforman por individuos con características personales variadas, lo que dificulta la integración, adaptación y óptima ejecución de las labores asignadas. Adicionalmente se pueden generar conflictos internos que el Gerente debe identificar lo antes posible y mediar para su resolución. Este último punto es sumamente importante pues un conflicto interno puede afectar de manera considerable el accionar de los individuos como un equipo de trabajo y, sin duda, poner en riesgo la consecución de los objetivos preestablecidos.

Para que el Gerente pueda desarrollar éstas habilidades que apoyen su accionar como director y líder de un equipo de trabajo, es necesario tener bases metodológicas de psicología laboral, por lo que considero necesario abordar ciertos puntos de esta rama de la psicología.

“La psicología Laboral es la rama de la psicología que se ocupa de todos los fenómenos psicosociales relacionados con el trabajo.

Toda actividad laboral implica relaciones de trabajo, búsqueda de empleo, orientación vocacional, capacitación laboral, selección de personal y conflictos laborales.

En toda actividad laboral, el conflicto en las relaciones laborales puede presentarse habitualmente por distintas causas. Estas controversias pueden exigir la participación de un psicólogo que ayudará desde su perspectiva a resolver los problemas por medio de la negociación, cómo hacer que las reuniones sean más efectivas y como lograr acuerdo en situaciones difíciles.

Negociar es intentar obtener en una discusión de partes, una decisión común que pueda ser aceptada. Es un proceso en el cual cada parte debe lograr obtener lo que quiere de los demás, proporcionándoles a ellos lo que necesitan.

Los conflictos de intereses en las relaciones laborales abundan y la habilidad de obtener consenso radica en ajustar los objetivos y unirlos de manera que todas las personas involucradas obtengan lo que desean, y aunque no logren exactamente lo mismo que pedían en un principio, al menos aproximen sus diferencias.

La mejor manera de obtener un objetivo es que los demás consigan también el suyo. Por lo tanto la base del consenso está en ceder para obtener.

Es muy importante escuchar detenidamente las propuestas y exponer las razones que no coinciden con ellas antes de presentar otra contrapropuesta.

Todo buen negociador usa muchas preguntas en lugar de señalar los puntos débiles de cada propuesta. Es mejor que el oponente se de cuenta de la debilidad de sus recursos más por una pregunta que por una crítica.

Las técnicas de venta directa también están estructuradas con recursos del campo de la Psicología, provenientes de las teorías cognitivas. Los diseños de marketing para realizar estas tareas utilizan estrategias que representan una receta de éxito y una de las mejores de ellas consiste en imaginar el proceso completo ya concretado.”³⁴

“El aporte de la psicología laboral a los procesos de mejora organizacional.

La psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio se centra en un aspecto muy particular, el hacer. El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con la naturaleza está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, podemos definir a la psicología laboral como una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

Por otro lado, las organizaciones, definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos inter actuantes e inter dependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Dentro de éstas podremos observar un sistema formal, con sus normativas de procesos, y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización. La organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas. Este grupo humano interactúa entre sí en dos planos:

- Interpersonal: mecanismos de identificación, necesidades, motivaciones, etc.
- Sistema sancionado: roles interrelacionados que conforman una estructura definida en tareas y expectativas predefinidas. El eje central de esta estructura es la autoridad que regula los roles y sus interacciones.

Definidos ambos elementos, podemos decir que la psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos. La psicología organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor

34 LEDE, Malena (s.f.) (en línea) Psicología Laboral. Fecha de consulta 28 de sept 2010 de <http://psicologia.laguia2000.com/general/psicologia-laboral-ii>.

efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización.”³⁵

La integración de grupos de alto rendimiento es uno de los retos de las organizaciones modernas, para conformarlos, las empresas deberán crear mecanismos para incidir en la cultura y forma de vida de los empleados para fomentar una nueva visión de su motivación y conseguir que el alcance de resultados represente para cada uno de ellos un bienestar y crecimiento personal.

2.3.5 Comunicación personalizada con base en instrumento HBDI® (Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral)

Una de las actividades más complejas en el quehacer del Gerente de Distrito es, sin duda, la comunicación con su equipo de trabajo; regularmente tiende a ser homogénea, sin tomar en cuenta ciertas características individuales. Lo anterior tiene varios fundamentos, entre los que destacan de manera principal la actitud y personalidad de cada uno de los integrantes que lo conforman. Una herramienta que se implementa con buenos resultados en términos de hacer más eficaz dicha comunicación es el instrumento HBDI.

“El HBDI, Instrumento Herrmann de Dominancia Cerebral, es una de las herramientas de diagnóstico más poderosas y flexibles. Con base en cuestionarios, se obtiene un indicador de la “dominancia cerebral de la persona”, el grado en que una persona prefiere una manera particular de pensamiento y por lo mismo de conducta.

Basado en más de 15 años de investigación, el HBDI ha sido objeto de muchos tipos de validación.

También se han publicado un gran número de disertaciones y trabajos científicos sobre el mismo. Algunos de ellos pueden encontrarse en el libro de Ned Herrmann “El Cerebro Creativo”. Los resultados del HBDI se presentan en un perfil a

35 DE LA IGLESIA, Gabriela (s.f.) Psicología laboral y organizacional. Fecha de consulta 28 de sept 2010 de

<http://www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml>. Fecha de consulta 28 de sept 2010

colores y pueden ser interpretados en todas sus implicancias tanto en los negocios como en la vida personal.

Aplicaciones

Ayuda a:

- Entenderse a sí mismo.
- Entender la diversidad mental y tomar ventaja de las diferencias de las personas.
- Entender los estilos de pensamiento y como afectan el aprendizaje personal y la enseñanza.
- Entender los estilos de administración y cómo me afectan a mí y a los demás.
- Entender la comunicación y a través de ello, mejorar la habilidad de interactuar en equipos y en grupos grandes
- Entender a los que nos rodean, colegas, asociados, jefes y colaboradores.
- Entender las relaciones y el desarrollo de los grupos.
- Entender que la naturaleza y el origen de la creatividad es mental.
- Establecer el clima y las circunstancias que liberen la creatividad propia y la de los demás.
- Descubrir o incrementar su capacidad y competencia creativa e innovadora.

Beneficios

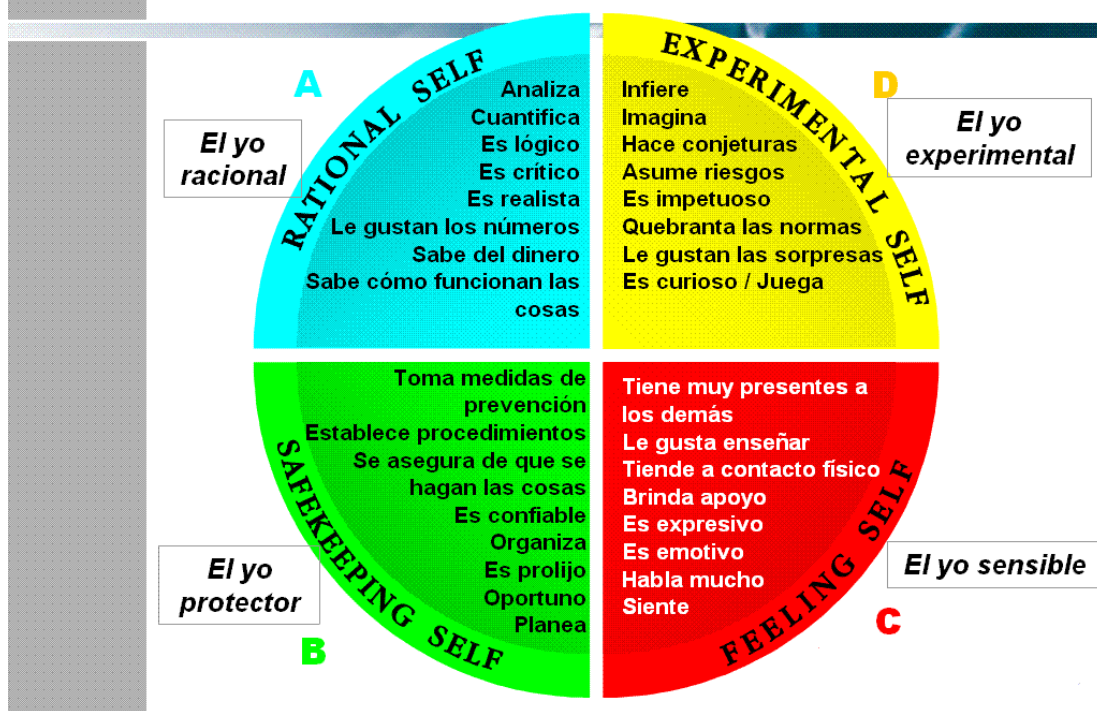
Los resultados del HBDI:

- Están libres de juicio de valor o prejuicios culturales: No hay perfiles ni buenos ni malos.
- Impulsan a descubrir y a diseñar un camino para el desarrollo o el cambio.
- Se aprueban cuando se ven (Face validity)
- "Fotografían" la composición de equipos mostrando sus características esenciales.
- Proviene de una larga investigación y extensa validación, así como de continua investigación sobre el cerebro."³⁶

36 Herrmann Internacional Latinoamérica (2004) HBDI concepto. Fecha de consulta 26 de septiembre de 2010 de

<http://www.herrmannlatin.com/hbdi.php>

CUATRO PARTES DISTINTAS DE NUESTRO YO



Personalizar el estilo de comunicación con base en este instrumento ayudará al gerente de distrito a mejorar radicalmente el entendimiento que cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo tiene con respecto a las tareas cotidianas y los objetivos que se persiguen, así como un impacto positivo en la relación interpersonal con sus colaboradores.

Capítulo 3

3. Propuesta de mejora para desarrollar las habilidades del gerente de distrito que apoyen la conformación de equipos de alto rendimiento

3.1 Planteamiento previo

Con base en mi experiencia dentro del área de ventas de una empresa que se desenvuelve dentro de una de las ramas de consumo más importantes, no sólo a nivel nacional sino también a nivel internacional, que es La Industria Farmacéutica, la competitividad dentro del sector hace indispensable la optimización y mejora de todo recurso y proceso interno que fortalezca la rentabilidad y el desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, es decir, la conformación de equipos de alto desempeño.

Después de revisar algunas teorías relacionadas con la importancia que tiene dentro de cualquier organización la relación laboral entre el gerente con sus subordinados y el impacto que ésta genera en la rentabilidad del negocio, es importante definir cuáles son las habilidades o competencias que el gerente de distrito debe desarrollar para poder aplicarlas de manera cotidiana y así contribuir a la consecución de los objetivos, tanto generales como particulares en los que están inmersos sus vendedores.

Es importante mencionar que las habilidades a mejorar están enfocadas principalmente en dos de las etapas del desarrollo natural de los equipos:

- Tormenta: El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto.

El gerente debe actuar de la forma más rápida y certera posible para evitar que el conflicto complique dos de los principales objetivos de su función, la conjunción de un equipo de alto rendimiento y el resultado de la venta.

- Desempeño: El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

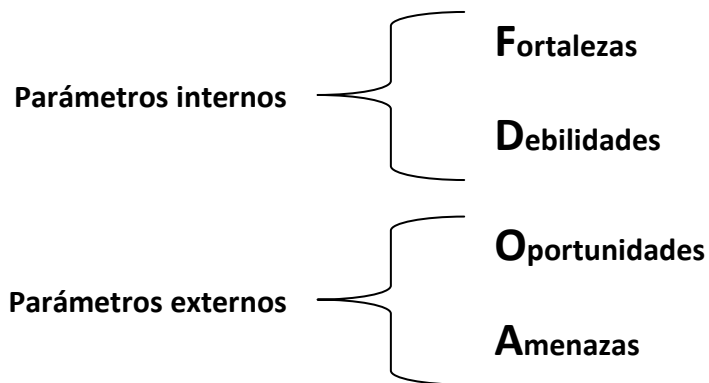
El gerente deberá elevar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo de una forma personalizada y con base en la identificación rápida de sus áreas de oportunidad, con el objetivo de homogeneizar su desempeño y desarrollar al máximo sus capacidades.

3.2 Identificación del problema

Una de las problemáticas más importantes dentro de una relación laboral entre un jefe y un subordinado radica en un enfoque de desconfianza, en el que, el gerente, da más importancia a descubrir errores o faltas por parte del vendedor que a motivarlo a alcanzar sus objetivos, resaltando sus logros y comportamientos exitosos dentro de sus labores cotidianas. Lo anterior es de suma importancia tomando en cuenta que el área de trabajo del vendedor no es una oficina donde puede ser supervisado de manera continua, sino en la calle y en zonas geográficas previamente segmentadas y delimitadas que hacen que el tiempo del gerente con cada uno de ellos se limite a un par de días de trabajo conjunto al mes.

Cobra vital importancia asegurar que el vendedor esté realizando de manera correcta sus actividades diarias aún cuando esté solo y nadie pueda supervisarlos.

Una herramienta que puede facilitar el análisis individual de los integrantes del equipo y que actualmente no es utilizado en la empresa donde trabajo es el FODA, en el cual se pueden resumir de manera específica las características de cada uno de ellos de la siguiente manera:



- *Fortalezas*: Son los factores (cualitativos y cuantitativos) de cada individuo que le dan ventajas en comparación con el resto del equipo. Ejemplos de esta parte del análisis son la experiencia, alto desempeño cuantitativo, formación académica, actitud positiva, entusiasmo y motivación entre otras.
- *Debilidades*: Son los factores (cualitativos y cuantitativos) de cada individuo que le dan desventajas en comparación con el resto del equipo. Ejemplos de esta parte del análisis son la poca experiencia, bajo desempeño cuantitativo, formación académica no acorde al puesto, actitud negativa, poco entusiasmo y desmotivación entre otras.
- *Oportunidades*: Tendencias o circunstancias externas intrínsecas en el contexto propio de cada integrante del equipo que pueden favorecer su desarrollo
- *Amenazas*: Tendencias o circunstancias externas intrínsecas en el contexto propio de cada integrante del equipo que son potencialmente peligrosas para su desarrollo

Es importante mencionar que la parte que realmente puede ser útil para identificar el problema está conformada por los parámetros internos del FODA y también que este tipo de análisis debe de ser sumamente específico y coherente entre la parte cualitativa y cuantitativa de cada colaborador.

El gerente de distrito debe reflexionar de manera objetiva cual es la situación actual de su equipo de trabajo, el nivel de relación que tiene con cada uno de sus integrantes con base en un recuento histórico de la interacción con cada uno de ellos y determinar el nivel cualitativo que se tiene con cada uno de los colaboradores con el objetivo de mejorar la relación interpersonal, dando como resultado una

redistribución de tiempos en visitas de trabajo conjuntas con cada uno de los vendedores para conseguir el objetivo en los casos que sean necesarios.

3.3 Mejorar la relación interpersonal

Para la conformación de equipos de alto rendimiento es indispensable trabajar en la mejora continua de las relaciones interpersonales tanto de manera horizontal como vertical.

Un punto fundamental para mejorar las relaciones interpersonales dentro de un equipo de trabajo es, sin lugar a duda, generar confianza entre el gerente y los subordinados. Las técnicas de redirección se basan en establecer puntos de común acuerdo con el colaborador cuando éste ha incurrido en un error dentro de sus labores cotidianas con el objetivo de analizar de manera conjunta las alternativas de corrección para que puedan ser aplicadas de manera inmediata con el menor alcance en cuanto a consecuencias y generando el menor nivel de estrés laboral.

Otra técnica que resulta eficaz en el mejoramiento de la relación es la de acentuar las acciones positivas asegurando que el colaborador sienta el reconocimiento de sus éxitos profesionales no sólo por parte del gerente sino de sus propios compañeros de equipo, lo que traerá como resultado: un mejor ambiente de trabajo, el deseo no sólo del colaborador sino de sus colegas a replicar dichas acciones y como mayor beneficio el incremento de la productividad al mejorar la moral de los subordinados.

Se incrementa la fidelidad de los colaboradores para laborar en la organización elevando el porcentaje de tiempo consiguiendo el necesario para el óptimo desarrollo de cada uno de ellos e incrementando su nivel de creatividad e innovación.

“Extraer lo positivo de lo negativo como aprendizaje, cambiar el contexto de una situación para positivo, agregar un significado diferente a la misma situación en positivo. Pasar una conducta de un contexto a otro”³⁷

En el proceso de capacitación para el gerente de distrito es indispensable contar con el apoyo fundamental de la psicología laboral, por ello es necesaria la colaboración con profesionales en la materia para desarrollar metodología y técnicas

³⁷ *Teorías modernas Gestalt y otras (Erikson, Satir, etc. PNL.)*

de aprendizaje adecuadas que permitan asimilar y aplicar eficazmente el tipo de estrategias antes mencionadas.

3.4 Propuesta

La propuesta va dirigida a implementar un programa de capacitación que ayude a los gerentes de distrito a fortalecer los resultados de la organización con base en el desarrollo, dirección y control de los vendedores médicos que tiene a su cargo. La temática de este programa se enfocará en desarrollar de forma principal dos habilidades necesarias para la óptima interacción entre las dos partes involucradas, las cuales permitirán mejorar la relación interpersonal entre el gerente y sus vendedores:

- Liderazgo situacional
- Comunicación personalizada

Con base en lo expuesto en los capítulos anteriores, a continuación detallo los puntos que concluyo como los más importantes para un programa estructurado de desarrollo gerencial encaminado a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de un equipo de trabajo:

- *Liderazgo Situacional*: El ideal de todo equipo de trabajo es alcanzar un nivel de alto desempeño, donde todos los integrantes tengan características similares que les permitan desarrollar sus actividades de forma correcta y eficiente a favor de alcanzar el objetivo con los mejores estándares de calidad y con la mayor rentabilidad posible.

Sin embargo, una de las características principales de cualquier equipo de trabajo es que todos sus integrantes desempeñan las mismas funciones con el propósito de alcanzar un objetivo en común y ello depende también, sin duda, del nivel de madurez o desarrollo individual.

Parte fundamental del trabajo del gerente de distrito es, en primera instancia, identificar cual es el nivel real de cada uno de sus subordinados con base en las

actitudes y aptitudes que han demostrado en sus labores cotidianas; después de tener un amplio panorama contextual del nivel antes mencionado, es imperativo por parte del gerente de distrito aplicar diferentes tipos de dirección personalizada para asegurar la correcta interpretación de las instrucciones para la realización de cada una de las actividades y, por supuesto, la implementación de las mismas.

Con base en mi experiencia dentro de la organización se pueden establecer cuatro niveles de desarrollo que se determinan por las características intrínsecas de cada colaborador:

- El nivel en el que el colaborador no tiene los conocimientos y/o habilidades suficientes del puesto que desempeña pero que tiene un nivel de motivación elevado, que sucede, generalmente, cuando está ingresando a la organización o al equipo de trabajo.
- El nivel en el que todavía no tiene el conocimiento y/o la habilidad suficiente y su nivel de motivación empieza baja por situaciones propias del puesto, como puede ser la falta de adaptación, la frustración al no alcanzar los resultados esperados en tiempos más cortos e incluso por una mala dirección por parte del líder, ya sea el gerente de distrito o sus propios compañeros con más experiencia.
- El nivel en el que ya se adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar de manera correcta las actividades asignadas; sin embargo, el nivel de motivación sigue siendo bajo.
- El nivel “autónomo”, en el cual se desarrollan ampliamente la aptitud y la actitud para el desempeño de las funciones propias del puesto.

Por lo anterior, resulta primordial asegurar que el gerente de distrito tenga la capacidad suficiente de identificar de manera precisa el nivel de cada uno de sus vendedores y aplicar el tipo de dirección y control que debe tener con base en la complejidad de las actividades. Este tipo de dirección y control se puede determinar de la siguiente manera:

- Altamente directivo: Instrucciones muy precisas en las que no hay flexibilidad de acción ni la posibilidad de innovación por parte del colaborador.
- Dirección de apoyo o soporte: Dar las instrucciones y permitir que el colaborador pueda modificar el rumbo de la acción con base en el desarrollo de la actividad, motivando la innovación.

- Delegar actividades: El colaborador conoce cuál es el objetivo que se persigue y planea y desarrolla el formato de la actividad que mejor se adapte a las necesidades del equipo o de la organización.

En la siguiente tabla se ejemplifica de manera gráfica el tipo de dirección o liderazgo situacional a aplicar con base en el nivel de desarrollo de cada colaborador:

Alto conocimiento Bajo nivel de motivación Apoyo y motivación	Alto conocimiento Alta motivación Delegar
Poco conocimiento Bajo nivel de motivación Altamente directivo	Poco conocimiento Alta motivación Altamente directivo

- *Comunicación personalizada:* Así como existen diferentes estilos de dirección con base en el nivel de desarrollo de cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo y el gerente de distrito tiene que poseer la capacidad de determinarlos y adaptarlos, también debe de ajustar el estilo de comunicación basándose en la personalidad de sus colaboradores.

Enfocar parte del programa de capacitación en desarrollar la habilidad del gerente de distrito para poder comunicarse de manera personalizada es de vital importancia para convertirlo en un catalizador para la conformación de equipos de alto rendimiento. Considero que el instrumento HBDI podrá ayudar a que el gerente desarrolle esta habilidad de una forma estructurada y con bases metodológicas.

3.5 Programa de capacitación

Modulo 1

Habilidad a desarrollar	Tema	Objetivos
Diseño y elaboración de análisis FODA para determinar la problemática y elaborar un plan de acción.	1.1 Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear el contexto general de la situación en la que se desenvuelve el equipo de trabajo. Análisis objetivo de la situación actual que servirá al gerente a tener una perspectiva más amplia y un punto de partida para elaborar posibles estrategias. - Determinar los parámetros de medición, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo (compromiso - competencia) con el objetivo de que cada evaluación individual sea justa, coherente y homogénea.
	1.2 Análisis FODA	<ul style="list-style-type: none"> - Metodología de elaboración. Conceptos y bases metodológicas para la elaboración de la herramienta - Determinar parámetros internos y externos. Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas específicas de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo. - Jerarquizar con base en nivel de prioridad, lo urgente y lo no urgente contra lo importante y lo No importante y determinar los puntos con los que se comenzara a trabajar.
	1.3 Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los objetivos sobre los cuales se trabajará. Establecer alcances y resultados, herramientas de medición a utilizar y el tiempo estimado para la consecución del mismo. - Establecer estrategias. Determinar cuál será la metodología apropiada para conseguir el objetivo de forma eficiente <p>Asignar Recursos. Planificar la asignación de los recursos que serán utilizados en cada uno de los objetivos con base en las necesidades específicas de cada colaborador, como por ejemplo presupuesto, cursos o tiempo.</p>

Modulo 2

Habilidad a desarrollar	Tema	Objetivos
Mejorar las relaciones interpersonales entre el gerente de distrito y los miembros de su equipo de trabajo	2.1 Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Entender el impacto laboral que se puede obtener al mejorar la relación con los subordinados y mejorar el ambiente laboral dentro del contexto del equipo de trabajo - Psicología laboral. Determinar las bases para identificar prematuramente cualquier conflicto entre los integrantes del equipo de trabajo, así como desarrollar técnicas de manejo de equipos, atracción de talento con base en un proceso de selección metodológicamente estructurado y motivación.
	2.2 Liderazgo situacional	<ul style="list-style-type: none"> - Bases teóricas del modelo de liderazgo situacional. Conocer el concepto, identificar ventajas y desventajas, como adaptarlo al trabajo de un equipo de trabajo que se desenvuelva dentro del departamento de ventas una empresa farmacéutica. - Identificar niveles de desarrollo de los integrantes del equipo de trabajo y con base en la clasificación, aplicar el estilo de liderazgo necesario.
	2.3 Comunicación personalizada	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva. Técnicas para poder mejorar la capacidad de transmitir información de manera clara y oportuna, asegurando la correcta implementación de las estrategias. - Instrumento HBDI. Poder clasificar a cada uno de los colaboradores con base en este instrumento y desarrollar técnicas de comunicación personalizada.

Conclusión

Con base en todo lo revisado anteriormente podemos afirmar que la rentabilidad que persiguen las organizaciones lucrativas debe cimentarse de manera obvia en sus procesos de administración pero, principalmente, en las personas que trabajan en ellas, en sus procesos de adaptación y desarrollo para la conformación de equipos de alto rendimiento en cada uno de sus Departamentos. Particularmente en el área de Ventas, durante este proceso de adaptación y desarrollo, se ubica al Gerente de Distrito como pieza fundamental para conseguir dichos objetivos, pues se encuentra encabezando, dirigiendo y, no menos importante, motivando el trabajo diario de su equipo, en aras de conseguir los resultados óptimos para conformarse como equipo de alto rendimiento e impulsar de forma natural el crecimiento de los beneficios propios y empresariales.

Podemos definir con claridad que las herramientas que necesita el Gerente de Distrito para poder conformar equipos de alto rendimiento, se adquieren con base en el desarrollo de habilidades que fortalezcan sus aptitudes y conocimientos que permitan influir de manera positiva en cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, donde cada uno ubique el bienestar propio impulsando también el bienestar de la organización de manera directamente proporcional, así como la capacidad que adquiera y desarrolle para conocer a cada uno de sus miembros para obtener beneficios de sus fortalezas y minimizar el efecto de sus posibles debilidades. De éste proceso dependerá la tendencia positiva en la consecución de objetivos organizacionales.

El papel que juega el Gerente de Distrito como Administrador de Recursos, tanto materiales como humanos, hace necesario que éste se desempeñe de manera natural en asuntos relacionados con las relaciones interpersonales que van desde la comunicación constante y oportuna con los miembros de su equipo para solucionar dudas y establecer relaciones de confianza laboral, hasta el diseño de estrategias, planes y herramientas que le permitan diagnosticar las fortalezas y áreas de oportunidad, igualmente debe trabajar el liderazgo situacional para adaptar el tipo de dirección que debe aplicar, implementar el manejo de conflictos y discernir los estilos de comunicación que debe establecer, mantener y desarrollar con cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo de manera personalizada.

La propuesta de implementar un programa de capacitación que ayude a desarrollar las habilidades antes mencionadas, tomará importancia en el momento en que las organizaciones den el peso específico necesario al recurso más importante con el que cuentan, el humano, e identifiquen que, al optimizarlo, estarán dando el gran paso a los estándares de rentabilidad que están buscando y persiguiendo dentro de un mercado cada vez más competido.

Bibliografía

- ARIAS, Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. Tercera reimpresión. 1994. México. 521 págs.
- BLANCHARD, Keneth H. HERSEY Paul. *La Administración y el Comportamiento humano*. Editora Técnica. México 1970. 177 págs.
- BRUCE, Anne. *Tenga a su equipo motivado*. Mc Graw Hill. España. 2002. 187 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill. Octava Edición. 2007. 500 págs.
- CHURCHILL, FORD, WALKER'S. *Administración de ventas*. Mc Graw Hill Interamericana. México. 2005. 651 págs.
- ERICKSON, SATIR. *Teorías modernas Gestalt y otras*. PNL
- FRIEDMAN, Brian y HATCH, James. *Atraer, Gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido*. Paidós Empresa. España. 2000. 245 págs.
- TANNENBAUM, Robert, WESCHLER Irving R. y MASSARIK Fred. *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. Mc Graw Hill Book Company. Nueva York. 1959.

Documentos en línea

WELSH, Milton & Gordón (1990) El proceso administrativo (en línea) Ed. Prentice Hall, México. Fecha de consulta 10 de septiembre de 2010 de <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>

Documento en línea (s.a. y s.f.). Administración de Empresas (en línea Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de <http://admindeempresas.blogspot.com/2010/03/formacion-de-equipos-de-alto-desempeno.html>

Documento en línea (s.a. y s.f.). Administración (en línea) Fecha de consulta 11 de septiembre de 2010 de

<http://www.rrhh-web.com/Capacitación4.html>.

AMADOR, Juan Pablo, (s. f.). Definición de Administración (en línea) Fecha de consulta 18 de septiembre de 2010 de
<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/3>

PINEDA, Axel (s.f.) Como mantener motivado a tu equipo (en línea), Los Ángeles, Cal. EEUU. Fecha de consulta 19 de sept. de 2010 de
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-liderazgo-equipo-ventas-gerenciar.html>

ESCAT CORTES, Maria (2007) Equipo de alto rendimiento (en línea) fecha de consulta 20 septiembre 2010 de
<http://www.arearh.com/rrhh/equipoaltorendimiento.htm>

WHETTEN, David & Cameron, Kim. Developing Management Skills. Prentice Hall, Sexta Edición. EUA 2004 fecha de consulta 23 septiembre 2010 de
<http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/como-hacer-equipos-de-trabajo.htm>

LEDE, Malena (s.f.) Psicología Laboral. Fecha de consulta 28 de sept. 2010 de
<http://psicologia.laguia2000.com/general/psicologia-laboral-ii>

Herrmann Internacional Latinoamérica (2004) HBDI concepto. Fecha de consulta 26 de sept. de 2010 de
<http://www.herrmannlatin.com/hbdi.php>

DE LA IGLESIA, Gabriela (s.f.) Psicología laboral y organizacional. Fecha de consulta 28 de sept. 2010 de
<http://www.monografias.com/trabajos14/psicolaboral/psicolaboral.shtml>. Fecha de consulta 28 de sept. 2010

Documento en línea. Definiciones, objetivo, importancia y características de la administración (en línea) Fecha de consulta 28 octubre 2010 de
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/

SENECA, Wikiquote. (4 a.C. - 65 d.C.). Colección libre de frases celebres (en línea) fecha de consulta 28 de Octubre 2010 de
<http://es.wikiquote.org/wiki/S%C3%A9neca>

EINSTEIN, Albert. (s.f.) Citas y frases celebres. (en línea) Fecha de consulta 28 de octubre 2010 de <http://www.sabidurias.com/cita/es/2655/albert-einstein/si-buscas-resultados-distintos-no-hagas-siempre-lo-mismo>

Documento en línea. Definiciones, objetivo, importancia y características de la administración <ref.> (en línea) Fecha de consulta 28 octubre 2010 de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/