

**PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO  
EN EL ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO DE LA INDUSTRIA CAFETERA  
DE NARIÑO –INCAFEN LTDA– MORASURCO CAFÉ PURO**

**MARLENE CORTÉS MOSQUERA  
CARLOS ALFREDO PATIÑO BUCHELI**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO  
EN EL ÁREA DE VENTAS Y MERCADEO DE LA INDUSTRIA CAFETERA  
DE NARIÑO –INCAFEN LTDA– MORASURCO CAFÉ PURO**

**MARLENE CORTÉS MOSQUERA  
CARLOS ALFREDO PATIÑO BUCHELI**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para  
optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:  
OSCAR CORAL LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”

“Artículo 1 del acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño”.

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2007

## **AGRADECIMIENTOS**

A Stefanía, mi hija, y a Laura, mi madre, les expresé mis agradecimientos por apoyarme y por comprender los múltiples momentos de ausencia dedicados a la construcción de los conocimientos y elaboración de esta propuesta.

Marlene del Carmen Cortés M.

A mis hijas Marcela y Catherine, a Carolina, a la distancia, y a mi esposa, por motivarme ha seguir creciendo. A todos mis profesores que compartieron su sabio conocimiento y experiencia. A nuestro asesor de trabajo de grado, el doctor Oscar Coral, quien no sólo es un académico sino un fiel practicante de la palabra.

Carlos A. Patiño Bucheli

Nuestros sinceros agradecimientos al Magister Oscar Coral López, docente de la Universidad de Nariño, por guiarnos y orientarnos en la elaboración del presente trabajo.

Marlene del Carmen Cortés M.  
Carlos A. Patiño Bucheli

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. TEMA DE INVESTIGACION	17
2. PROBLEMA	18
2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. MARCO TEÓRICO	21
5.1. EJERCICIO DEL LIDERAZGO	21
5.2 TRABAJO EN EQUIPO	23
5.3 MOTIVACIÓN	25
5.4 COMUNICACIÓN	26
5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL	29
5.6 COMO CONFORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO	33
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
6.2 FUENTES DE INFORMACION	33

6.2.1 Fuentes primarias	34
6.2.2 Fuentes secundarias	34
6.3 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL	35
6.3.1 Definición del universo y muestra	35
7.MARCO CONTEXTUAL	36
7.1 MACROCONTEXTO	36
7.2 MICROCONTEXTO	38
7.2.1 Descripción de la empresa	38
8. RESULTADOS	45
8.1 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	45
9. PROPUESTA PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO EN EL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS	56
9.1 LINEAMIENTOS COGNOSCITIVOS	56
9.1.1 Ejercicio de liderazgo	56
9.1.2 Trabajo en equipo	56
9.1.3 Motivación	57
9.1.4 Comunicación	58
9.1.5 Capacitación	60
9.1.6 Lúdicas	60
9.2 APLICACIÓN PRÁCTICA	60
9.2.1 Fase de planeación	61
9.2.2 Fase de preparación	67
9.2.3 Fase de precalentamiento	97

9.2.4 Fase de proceso	102
9.2.5 Fase de cocido a la perfección	103
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
BIBLIOGRAFÍA	112
ANEXOS	114

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Caracterización de procesos: subproceso de mercadeo	43
Cuadro 2. Caracterización de procesos: subproceso de ventas	44
Cuadro 3. Clasificación según edad	45
Cuadro 4. Clasificación según género	45
Cuadro 5. Clasificación según nivel educativo	46
Cuadro 6. Clasificación según estado civil	46
Cuadro 7. Clasificación según antigüedad	46
Cuadro 8. Accidentalidad laboral más frecuente	47
Cuadro 9. Enfermedades más frecuentes	47
Cuadro 10. Conocimiento de la misión de la empresa	47
Cuadro 11. Conocimiento de la visión de la empresa	48
Cuadro 12. Conocimiento de los valores corporativos	48
Cuadro 13. Conocimiento de los programas de bienestar de la empresa	48
Cuadro 14. Percepción de la existencia de líderes en la empresa.	48
Cuadro 15. Percepción de la felicidad por trabajar en la empresa	49
Cuadro 16. Sugerencias de actividades deportivas, culturales, recreativas y de capacitación en la empresa que debería implementar la empresa	49
Cuadro 17. Disposición a participar en las actividades deportivas, culturales, recreativas y de capacitación en la empresa.	49
Cuadro 18. Sugerencias para mejorar el trabajo en la empresa.	50

Cuadro 19. Clasificación de opiniones con relación a liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación en la empresa.	51
Cuadro 20. Perfil de la empresa con relación a liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación.	53
Cuadro 21. Estrategias y tácticas de comunicación para desarrollar en la empresa.	59
Cuadro 22. Distribución de funcionarios de ventas y mercadeo, según cargo.	62
Cuadro 23. Perfil de habilidades gerenciales y de comunicación de funcionarios de ventas y mercadeo.	63
Cuadro 24. Equipo de diseño	65
Cuadro 25. Matriz de objetivos del área de ventas y mercadeo	67
Cuadro 26. Descripción del cargo para jefe de ventas y mercadeo	68
Cuadro 27. Descripción del cargo para Asistente Administrativo	69
Cuadro 28. Descripción del cargo para Control Estratégico	70
Cuadro 29. Descripción del cargo para Supervisor de Ventas	71
Cuadro 30. Descripción del cargo para Operador Logístico	72
Cuadro 31. Descripción del cargo para Mercaderista	73
Cuadro 32. Descripción del cargo para Locutor Comercial	74
Cuadro 33. Descripción del cargo para Vendedor	75
Cuadro 34. Descripción del cargo para Conductor o Auxiliar de Ventas	76
Cuadro 35. Perfil del cargo para Jefe de Ventas y Mercadeo	77
Cuadro 36. Perfil del cargo para Asistente Administrativo	79
Cuadro 37. Perfil del cargo para Control Estratégico	81
Cuadro 38. Perfil del cargo para Supervisor de Ventas	83

Cuadro 39. Perfil del cargo para Operador Logístico	85
Cuadro 40. Perfil del cargo para Mercaderista	87
Cuadro 41. Perfil del cargo para Locutor Comercial	89
Cuadro 42. Perfil del cargo para Vendedor	91
Cuadro 43. Perfil del cargo para Conductor o Auxiliar de Ventas	93
Cuadro 44. Caracterización del proceso ideal de ventas	95
Cuadro 45. Caracterización del proceso ideal de mercadeo	93
Cuadro 46. Matriz de entrenamiento cruzado	98
Cuadro 47. Mapa de ruta del equipo de ventas y mercadeo	104
Cuadro 48. Plan operativo y de presupuesto	107

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Elementos básicos de la comunicación	28
Figura 2. Ubicación geográfica de Nariño en Colombia	36
Figura 3 Organigrama de la Empresa	39
Figura 4. Interrelaciones de Ventas y Mercadeo (sociograma)	64
Figura 5. Interactuación del equipo de Ventas y Mercadeo	66

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. Encuesta para clima organizacional	115
ANEXO B. Guía para Descripción del Cargo	119
ANEXO C. Guía para perfil del cargo	120
ANEXO D. Guía para Inventario de Habilidades Gerenciales	121
ANEXO E. Guía para Inventario de Habilidades de Comunicación	125
ANEXO F. Guía para sociograma	128
ANEXO G. Video de Talleres.	129

## RESUMEN

La globalización de la economía y los nuevos cambios en los entornos empresariales, han impulsado a las organizaciones a buscar las mejores estrategias para lograr sus objetivos corporativos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad social o económica. Los equipos de trabajo que generen resultados se erigen como una de esas estrategias, debido a que son la fuente fundamental donde se genera valor.

El Objetivo general de este trabajo es presentar una propuesta para la conformación de equipo de trabajo en el área de ventas y mercadeo de la industria cafetera de Nariño –Incafen Ltda – Morasurco Café Puro, empresa dedicada a la producción y comercialización de café tostado y molido. Se trazaron dos objetivos específicos: elaborar un diagnóstico sobre el ambiente de trabajo o clima organizacional y diseñar una propuesta para la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo. Como resultados se encontró que el clima organizacional es medianamente gratificante, identificando áreas de mejoramiento. El análisis del clima fue necesario para conocer el contexto donde se implementaría la metodología para conformar equipo de trabajo. Se adoptaron las cinco fases propuestas por Robinson Russell: planeación, preparación, precalentamiento, transición y cocido a la perfección. Cada una de éstas se desarrolló con información específica del área de ventas y mercadeo, dejando al mismo las herramientas cognoscitivas para su implementación.

## **ABSTRACT**

The globalization of the economy and the new changes in the managerial environments, they have impelled to the organizations to look for the best strategies to achieve their corporate objectives of survival, growth and social and economic profitability. The work teams that generate results are erected like one of those strategies, because they are the fundamental source where value is generated.

The general objective of this work is to present a proposal for the conformation of work team in the area of sales and marketing of the coffee industry of Nariño - Incafen Ltda - Morasurco Pure Coffee, company dedicated to the production and commercialization of toasted coffee and milled. Two specific objectives were traced: to elaborate a diagnosis on the work atmosphere or organizational climate and to design a proposal for the conformation of work team in the area of sales and marketing. As a result it was found that the organizational climate is fairly gratificante, identifying areas of improvement. The analysis of the climate was necessary to know the context where the methodology would be implemented to conform work teams. The five phases were adopted proposed by Robinson Russell: planeación, preparation, warm-up, transition and cooked to the perfection. Each one of these was developed with specific information of the area of sales and marketing, leaving to the same one the cognitive tools for their implementation.

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la apertura de las fronteras y la consolidación de las regiones, entre otras tendencias mundiales, ha hecho que las organizaciones busquen en todo momento su adaptabilidad a los cambios que le imponen dichas tendencias, para cumplir los propósitos de toda empresa de sobrevivir, crecer y ser rentable, según lo propone Sallenave<sup>1</sup>.

El logro de los objetivos organizacionales permitirá alcanzar mayor participación y sostenibilidad en el mercado. Esto sólo se podría lograr en el camino al mejoramiento continuo. El trabajo en equipo es una buena estrategia para que la empresa vaya en busca de la excelencia y específicamente en la conformación y desarrollo de equipos de trabajo, cuyos atributos y características principales son liderazgo, la comunicación, la motivación y el trabajo en equipo.

Las organizaciones excelentes necesitan de personas líderes excelentes; es decir, de personas íntegras, capaces de adelantarse con las decisiones al futuro, que sepan comunicarse, motivar y dirigir el trabajo en equipo.

Aquí cabe citar a Jhon Naisbitt cuando dice: “el principio dominante de la organización ha cambiado, de administración para controlar una empresa, a liderazgo para que la gente dé lo mejor de sí y responda rápidamente al cambio”<sup>2</sup>.

Como dice San Epifanio<sup>3</sup>, “los equipos no aparecen por arte de magia, son fruto de un conjunto de personas que comparten la ambición, poder, cooperación y emoción”.

En el presente trabajo de investigación se pretende identificar las características básicas del clima organizacional y formular una propuesta para la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo de la Industria Cafetera de Nariño – Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro.

---

<sup>1</sup> SALLANAVE, Jean Paul. Gerencia estratégica. Bogotá: Norma, 2000. p. 23.

<sup>2</sup> NAISBITT, Jhon. Megatendencias 2000. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. p. 41

<sup>3</sup> SAN EPIFANIO, Juan Antonio. Jugar en equipo. Barcelona: Martínez Roca S.A., 1999. p. 36.

## **1. TEMA**

Caracterización del clima organizacional y propuesta para la conformación de equipo de trabajo en el área de ventas y mercadeo de la Industria Cafetera de Nariño, INCAFEN LTDA, Morasurco Café Puro.

La permanencia de las empresas en el mercado no solo depende de la calidad de los sus productos o servicios, sino principalmente de la superación de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

La base de sustentación radica principalmente en que las empresas tengan ambientes de trabajo o climas organizacionales gratificantes que faciliten el desarrollo de las personas y la implementación de estrategias como la conformación de equipos de trabajo.

## **2. PROBLEMA**

### **2.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

A pesar del desarrollo de algunas organizaciones con relación a la implementación de importantes estrategias como el trabajo en equipo, es grande el vacío existente en muchas empresas. La falta de conocimiento y concientización de los empresarios y trabajadores, por un lado, y la débil relación entre la empresa y la academia, por otro, parecen ser dos causas fundamentales para que en las empresas no se implementen estrategias y tácticas para mejorar su posición competitiva sobre la base de equipos de trabajo, que faciliten el logro de los objetivos corporativos de supervivencia, crecimiento y rentabilidad propuestos por Sallenave citados anteriormente. La situación anterior se agrava si se tiene en cuenta que hoy las organizaciones en su afán por lograr "ISOS", según lo describe Carrillo<sup>4</sup>, "... resulta francamente contradictorio, dañino, incoherente, excluyente y abiertamente contrario a toda visión de una calidad efectiva, real, buscar diplomas, títulos, códigos, certificaciones de excelencia, calidad y ética, sin el verdadero respaldo transformador de la realidad social laboral, desde el día a día." Esa realidad social exige que a los trabajadores se les dé la real importancia que tienen como principal motor productivo y eje del desarrollo social y económico de la empresa y de la región.

El éxito de cualquier negocio o actividad, radica en la manera cómo se efectúa el trabajo mediante la actitud, el comportamiento de las personas, los incentivos bajo las condiciones de seguridad y salud ocupacional bajo las cuales se ejecuta. Los equipos de trabajo, sobre la base del liderazgo, comunicación, motivación, negociación y trabajo en equipo, podrían ser la principal estrategia que genere ventajas competitivas a las organizaciones. De la forma cómo las empresas desarrollen esta estrategia, lograrán la excelencia y el éxito en el mercado.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

El clima organizacional de Incafén Ltda. – Morasurco Café Puro favorece la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo como estrategia para que sus procesos y productos sean de alta calidad.

---

<sup>4</sup> SENGE, Peter. Citado por SAN EPIFANIO, Juan Antonio. En jugar en equipo. Op. Cit., p. 85.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar y evaluar el clima organizacional en la Industria Cafetera de Nariño – Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro, para proponer la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo como estrategia de mejoramiento.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico sobre el ambiente de trabajo o clima organizacional en la Industria Cafetera de Nariño – Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro.
- Diseñar una propuesta para la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo de la Industria Cafetera de Nariño –Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

En la nueva economía de mercado, en la que los altos niveles de competencia, los cambios constantes y las comunicaciones más ágiles se convierten en las exigencias del entorno, las empresas buscan constantemente la adaptabilidad a dichas tendencias para cumplir sus objetivos corporativos. En los años 60 y 80 el establecimiento de metas y utilidades, más el enfoque en la participación del mercado como premisa fundamental, parecían ser los únicos pilares de la economía. Existe hoy un nuevo paradigma del servicio que es prestar atención a los factores que impulsan las utilidades: invertir en las personas, tecnología que apoye a los empleados, renovación de prácticas de contratación, selección, capacitación, compensación vinculada al desempeño y la visión de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y motivación.

En este sentido, los equipos de trabajo conformados con "... un sentido de conexión, un sentido de trabajar juntos como parte de un sistema, donde cada parte afecte y se vea afectada por las otras, y donde el conjunto sea mayor que la suma de las partes", según lo propone Senge<sup>5</sup>, deben ser la mejor estrategia para la sostenibilidad de las organizaciones. Si se logran desarrollar y sostener equipos de trabajo no sólo mejorará la productividad empresarial sino principalmente la calidad de vida laboral, por que una de sus principales características es su alto nivel de motivación. Empresa que explore este campo encontrará una importante oportunidad para apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, a la viabilidad, crecimiento y rentabilidad organizacional y al desarrollo regional y nacional.

Para Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro, esta propuesta, de conformar equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo, es importante debido a que le ayudará a su sostenibilidad, sobretodo ahora que posee la certificación ISO 9001:2000, lo que la obliga a mantenerse y mejorar continuamente. El presente trabajo pretende ser una base conceptual que apunta hacia dichos objetivos.

---

<sup>5</sup> Ibid., p. 85.

## **5. MARCO TEÓRICO**

La proporción de cambio significativo que se ha dado en las organizaciones ha aumentado enormemente durante las últimas dos décadas. Fuerzas macroeconómicas muy poderosas serán más influyentes. Como resultado, cada vez serán más las organizaciones que se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad.

Los desafíos que ahora se enfrentan son diferentes. La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos y obligan a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no solo para competir y prosperar, sino simplemente para sobrevivir. La globalización a su vez, está siendo impulsada por un amplio y poderoso conjunto de fuerzas asociadas en el cambio tecnológico, la integración económica internacional, la maduración de los mercados domésticos dentro de los países más desarrollados, y el colapso del comunismo mundial.

La clave para crear y sostener la clase de organización triunfadora del siglo XXI es el trabajo en equipo y dentro de éste el liderazgo en todos los niveles, para enfrentar ámbitos que se desplazarán con mayor rapidez y serán más competitivos como una nueva clase de empleado. El empleado del siglo XXI necesitará saber más acerca de trabajo en equipo, liderazgo, motivación, comunicación y administración. Con estas habilidades se podrá construir y sostener el tipo de organización en proceso de aprendizaje. Sin éstas no será posible construir empresas dinámicas y adaptables. Conforme se intensifique el ritmo de cambio, la voluntad y la capacidad para continuar desarrollándose se convertirán en elementos centrales para el éxito profesional del individuo y para el éxito económico de las organizaciones.

### **5.1 EJERCICIO DEL LIDERAZGO**

Las personas que tratan de crecer, se sienten cómodas ante el cambio, desarrollan actitudes de liderazgo; son hombres y mujeres emprendedores por un sentido de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para sus familias y para sus organizaciones. Ese sentido de propósito los estimula y los inspira durante los periodos adversos.

Los líderes deben tener “hábitos mentales que fundamentan el aprendizaje perpetuo: correr riesgos (voluntad para obligarse a sí mismo a abandonar su zona de comodidad); hacer reflexiones humildes; solicitar opiniones; escuchar con

atención; apertura ante nuevas ideas”<sup>6</sup>. “El liderazgo es diferente de la dirección pero no por las razones que generalmente se suponen. El liderazgo no es ni místico ni misterioso. Nada tiene que ver con tener carisma u otras exóticas cualidades. No es privilegio de unos pocos escogidos. Ni es necesariamente mejor que la dirección, o un sustituto de ello. Casi todas las compañías están sobre dirigidas y sublideradas”<sup>7</sup>.

Quienes hoy en día se encuentran a la cabeza de las empresas y alientan a los demás a dar el salto hacia el futuro, quienes los ayudan a vencer los temores naturales y quienes en consecuencia amplían la capacidad de liderazgo en las organizaciones, son personas que brindan un servicio profundamente importante para la comunidad entera. Según lo menciona Ulrich “los líderes hacen mucho más que mostrar atributos; es decir, un líder eficaz debe conectar los atributos con los resultados (Atributos X resultados)”<sup>8</sup>. El autor propone que los líderes eficaces consiguen resultados; las empresas de éxitos y los individuos de éxitos exhiben profundidad en el liderazgo. Los líderes admirados no solamente aprenden a actuar sino que actúan de modo que aseguran resultados.

En el último decenio quienes desean ser o formar líderes más eficaces han tendido a identificar y mejorar los atributos del liderazgo: Es decir las cualidades interiores o personales que hacen al líder eficaz:

- Exhibir fuerte orientación hacia el cliente.
- Pensar profundamente y ver posibilidades nuevas.
- Tener la visión, las destrezas y los recursos necesarios para formar conexiones.
- Dedicar recursos a innovaciones de procesos que mejore la productividad de la clientela.
- Darle a la organización un mundo claro y constante.
- Demostrar responsabilidad inquebrantable frente al medio ambiente.
- Articular visión, valores y estrategias (inspirar una visión completa).
- Elaborar una misión que abra nuevos caminos.
- Operar sobre un conjunto de principios y condiciones inspiradores.
- Inspirar una visión compartida y un propósito compartido.
- Transformar la estrategia en resultados.
- Generar un clima para el éxito.
- Tener amor por la gente.
- Ser capaz de estar solo pero también trabajar con otros.
- Entusiasmar, apoyar, animar más que juzgar, criticar y evaluar.

---

<sup>6</sup> KOTLER, John P. El líder del cambio. México: McGraw Hill, 1997. p. 202.

<sup>7</sup> KOTLER, John P. La verdadera labor del líder. Bogotá: Norma, 1999. p. 23.

<sup>8</sup> ULRICH, Dave y otros. Liderazgo basado en resultados. Bogotá: Norma, 1999. p. 42.

- Fomentar la colaboración, promoviendo metas cooperativas y forjando confianza.
- Demostrar voluntad y capacidad de compartir el poder y el control.
- Escuchar más que hablar.
- Involucrar a otras y despertar la participación.
- Ejercer poder mediante la dignidad
- Facultar e integrar a los empleados para que hagan lo mejor
- Emplear lo mejor de cada uno
- Emplear el lenguaje para llegar al corazón

En suma, Ulrich propone que el ejercicio del liderazgo debe crear emoción generando:

“Confianza en los atemorizados.  
 Certidumbre en los vacilantes.  
 Acción donde había renuencia.  
 Fortaleza donde había debilidad.  
 Agilidad donde había torpeza.  
 Valor donde había cobardía.  
 Optimismo donde había cinismo.  
 Convicción de que el futuro será mejor”<sup>9</sup>.

Como dice Kotter “gerenciar es manejar la complejidad. Liderar es manejar el cambio”<sup>10</sup>. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha vuelto más competitivo y volátil. El acelerado cambio tecnológico, la mayor competencia internacional, la liberación de mercados y la cambiante demografía de la fuerza laboral, se encuentran entre muchos factores que han contribuido a este cambio. Cuanto más cambio haya, más liderazgo hará falta.

## 5.2 TRABAJO EN EQUIPO

El ejercicio del liderazgo es fundamental para el desarrollo de equipos de trabajo. Otra importante característica que los equipos deben tener es el trabajo en equipo, para lo cual se hace referencia a los conceptos de San Epifanio<sup>11</sup>: Para el autor los equipos se clasifican en:

- Pseudo equipos: La aportación del conjunto es inferior a la suma de las oportunidades individuales.

---

<sup>9</sup> BARDWICK, Judith. Preacetime Management and Wartime Leadership. Citado por ULRICO, Dave y otros. Liderazgo basado en resultados. Op. Cit. p. 27.

<sup>10</sup> KOTTER, John. El líder del cambio. Op. Cit., p. 69.

<sup>11</sup> SAN EPIFANIO. Op. Cit., p. 29.

- Equipos en potencia: Existe un deseo real de mejorar y actuar conjuntamente, pero se diluye por falta de objetivos.
- Equipos reales: Todo el mundo se hace responsable de los objetivos comunes.
- Equipos de alto rendimiento: Además de las metas, a todos les preocupa el éxito de los demás.

Los equipos de trabajo no aparecen por arte de magia, son fruto de la unión de un conjunto de personas que comparten la ambición, poder, cooperación y emoción; un integrante no será capaz de integrarse en un equipo si la meta común no le importa más que lo personal. Aunque tenga un estilo de actuación Inconfundible, el equipo siempre deberá prevalecer. En el equipo de trabajo, sus integrantes unidos en torno a un objetivo común alcanzan resultados extraordinarios.

Los equipos de trabajo siguen las cinco disciplinas de Peter Senge<sup>12</sup>:

- construcción de una visión compartida
- pensamiento lateral
- competencia personal y dominio de las propias capacidades
- aprendizaje en equipo
- pensamiento sistémico

Igualmente, se caracterizan por:

- Disciplina
- Concentración
- Juego limpio
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Mandan los resultados
- Coaching
- Autoconvicción
- Resistencia
- Mejoramiento continuo

Todo lo anterior podría resumirse en lo que Jorge Valdano, ex futbolista de la selección Argentina, conceptúa acerca de lo que es un equipo de trabajo: “dentro de un equipo que no funciona bien, cada jugador parece peor de lo que es. Sin

---

<sup>12</sup> PETER SENGE. Citado por Citado por SAN EPIFANIO, Juan Antonio. En jugar en equipo. Op. Cit., p. 42

embargo, cuando reinan valores como el respeto, el afecto y la solidaridad, todos terminan pareciendo un poco mejor de lo que son”<sup>13</sup>.

### 5.3 MOTIVACIÓN

Otra característica fundamental del equipo de trabajo, además del ejercicio del liderazgo y trabajo en equipo, es la motivación que cada uno de sus integrantes debe tener. Al respecto, varios son los autores que han lanzado al mundo sus posiciones teóricas, algunos de los cuales sirvieron de apoyo a este marco conceptual.

En el mundo empresarial del presente, cada vez más competitivo un equipo de trabajo sumamente motivado resulta esencial para cualquier empresa que quiera obtener buenos resultados. Por ello, aprender a motivar le muestra la mejor manera de poner en práctica las teorías relacionadas con la motivación, con el fin de crear y mantener un ambiente positivo en el equipo de trabajo. Robert Heller, en su libro *Cómo Motivar* plantea que “para animar a las personas a que trabajen individualmente o en grupos para obtener mejores resultados, es necesario potenciar sus propias motivaciones”<sup>14</sup>.

Se solía considerar que la motivación tenía una sola dirección: hacia abajo. Esto es, el superior debía motivar al subordinado. Esto ya no es suficiente. En las empresas bien gestionadas, en las que los subordinados hacen mucho más que cumplir órdenes, es posible que los superiores deban ser motivados para actuar en consecuencia. A partir de los años cuarenta, la investigación de la conducta humana descubrió que las personas se sienten motivadas por una serie de necesidades diferentes, tanto en el trabajo como en la vida personal. Reconocerlos y satisfacerlos ayudará a obtener los mejores resultados.

Acerca de cómo motivar, varios son los autores que han dejado sus enseñanzas: Abraham Maslow, con la pirámide de cinco escalones de necesidades humanas; Frederick Herzberg, con la teoría de elementos motivadores y de higiene; Douglas MacGregor, con la teoría X y Y; Manfred Max Neef con la teoría del Ser, Tener, Hacer y Estar (Desarrollo a Escala Humana).

Ken Blanchard, en su libro *Bien Hecho*, plantea varias formas para motivar a las personas<sup>15</sup>

- Elogiar a las personas de inmediato
- Diga específicamente qué hicieron bien o casi bien

---

<sup>13</sup> VALDANO, Jorge. Citado por Citado por SAN EPIFANIO, Juan Antonio. En jugar en equipo. Op. Cit., p. 47.

<sup>14</sup> HELLER, Robert. *Cómo motivar*. Barcelona: Grijalbo Mandadori S.A., 1998. p. 96.

<sup>15</sup> BLANCHARD, Ken. *Bien hecho*. Bogotá: Norma, 2002. p. 4.

- Comparta sus sentimientos positivos sobre lo que hicieron
- Aliéntelas para que sigan haciendo las cosas bien
- Pillar a la gente cuando hace bien las cosas

Robert Heller motiva a los equipos de trabajo a “apuntar alto” debido a que si las metas son poco importantes también lo serán los resultados. “Apunte alto y descubrirá que las personas aceptan el reto. Si permite que el rendimiento actual se convierta en norma, puede que el equipo nunca alcance el máximo potencial. Sin embargo, las expectativas elevadas deben ser realistas o generarán desmoralización”<sup>16</sup>. Igualmente, James Champy motiva a potenciar a las personas al decir: “sin ambición no se hacen conquistas, no se descubren tierras, no se hacen negocios. La ambición es la raíz de toda realización. La ambición es el espíritu de lucha que nos impulsa a tratar de lograr algo que vale la pena (...) la ambición mueve a aquellos individuos intrépidos que ven lo que los demás no ven y realizan lo que nadie más creía posible...”<sup>17</sup>. Esta ambición se refleja en:

- Ver lo que otros no ven
- Perseverar en el camino
- Aprovechar el momento
- Templar la ambición
- Inspirarse en un propósito superior
- No violar jamás los valores
- Mantener el control entregándolo
- Cambiar o morir
- Retirarse con garbo
- Alcanzar la excelencia en cualquier cosa que esté haciendo
- Crear valor
- Facultar al individuo
- Mejorar la condición humana
- Crear diversión y placer
- Inventar el futuro
- Usar utilidades para el bien público
- Mejorar el ambiente

#### **5.4 COMUNICACIÓN**

Otra característica importante de los equipos de trabajo es la comunicación eficaz. Sobre el tema diversos autores también han aportado sus planteamientos. Dice Robert Slater que “No comunicarse transmite un tipo de mensaje, el último que un gestor comprometido desea enviar”<sup>18</sup>. Charles Farkas y Philippe de Backer, en su

---

<sup>16</sup> HELLER, Robert. Op. Cit., p. 31.

<sup>17</sup> CHAMPY, James. Ambición. Bogotá: Norma, 2000. p. 2-7.

<sup>18</sup> SLATER, Robert. Rompiendo paradigmas. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. p. 20.

libro *Máximo Liderazgo* comunica su decálogo de los diez mandamientos para fomentar un trabajo en equipo<sup>19</sup>:

- 1- Desarrolle una cultura que fomente el cambio.
- 2- Delegue la posibilidad del éxito.
- 3- Articule una visión y una estrategia claras.
- 4- Persevere.
- 5- Mantenga el negocio lo más sencillo posible.
- 6- Apunte a lo imposible.
7. Contrate la mejor gente.
- 8- Genere el instinto del desafío
- 9- Para ir a lo seguro exagere la comunicación.
- 10- Reduzca el equipo central de comunicación

Ken Blanchard, en *Empowerment*<sup>20</sup>, plantea que la primera clave es compartir información con todos los integrantes del equipo de trabajo pues quienes carecen de información no pueden actuar con responsabilidad y quienes tienen información se ven obligados a actuar en forma responsable. Igualmente, remplazar la jerarquía con equipos de trabajo con una comunicación eficaz. Robert Dilts propone: “las visiones que llegan a ser compartidas por un cierto número de personas constituyen la base de un equipo de trabajo eficaz”<sup>21</sup>.

Por todas estas razones conceptuales, es necesario profundizar un poco acerca de la comunicación y sus diferentes componentes. Una vez identificada una visión, el camino que conduce hasta ella es la comunicación. Ello implica la necesidad de especificar y comunicar los objetivos que los integrantes de un equipo de trabajo deben alcanzar. Las capacidades de comunicación y de relación de las personas que ejercen el liderazgo eficaz están en función del modo en que utilizan los mensajes verbales y los no verbales (gestos, tonos de voz, entre otros).

La comunicación constituye un modelo sencillo pero práctico, según se muestra en la siguiente figura.

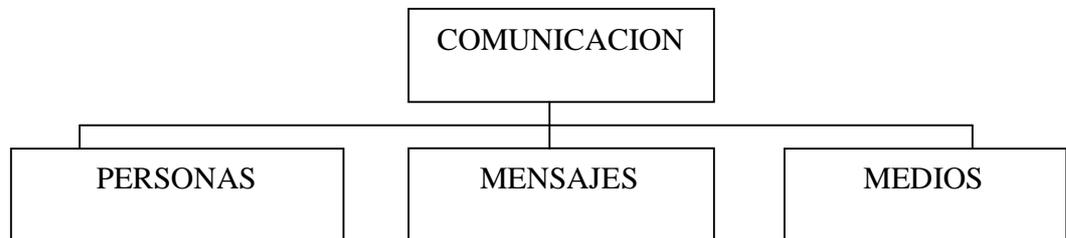
---

<sup>19</sup> FARKAS, Charles M. Philippe de Backer, máximo liderazgo. Buenos Aires: Atlántida, 1996. p. 36.

<sup>20</sup> BLANCHARD, Ken. *Empowerment*. Bogotá: Norma, 1996. p. 48.

<sup>21</sup> DILTS, Robert. *Liderazgo creativo, programación neurolingüística*. Barcelona: Urano, 1998. p. 43.

**Figura 1. Elementos básicos de la comunicación.**



Tomado de Robert Dilts.

El caso más sencillo de comunicación consiste en dos personas que mandan y reciben el mensaje (un emisor y un receptor). Puede ser vertical (jefe a subordinado) u horizontal (entre compañeros). El estado anímico de las personas que intervienen determina la calidad de la comunicación.

Una de las habilidades de comunicación más importante para quien ejerce el liderazgo consiste en asegurarse que el mensaje dirigido corresponda con el realmente recibido. Debe haber una retroalimentación.

Al considerar los componentes que constituyen la comunicación es conveniente distinguir entre “micro mensajes”, “macro mensajes”, “metamensajes” y “paramensajes”<sup>22</sup>. Los micromensajes se refieren a los detalles de la comunicación e implican mensajes que contienen ideas o pasos específicos. Es una frase dentro de un párrafo. Los macromensajes se relacionan con la capacidad para transmitir la idea global. Por lo general un macromensaje se compone de una serie de micromensajes. Los paramensajes tienen que ver con el hecho de que varios mensajes son enviados de manera simultánea. Es un mensaje que acompaña a otro mensaje; señalar algo con el dedo mientras se habla es un paramensaje. Puede apoyar o contradecir otro mensaje (mover la cabeza negativamente mientras se habla afirmativamente). Los metamensajes son mensajes sobre otros mensajes. En cierto sentido es una manera especial de paramensaje, como señalar algo con el apuntador mientras se habla en una conferencia.

Con relación a los medios, todo mensaje precisa o requiere de un medio a través del cual será enviado. En las empresas, los medios están constituidos por el canal de comunicación, el contexto y el marco cultural. Los canales se refieren a las diferentes modalidades sensoriales por las que un mensaje puede ser representado (hablado, escrito, visual). El contexto y el medio cultural que envuelven a la comunicación se refieren a los tipos de presunciones e inferencias que serán utilizadas para conferir significado a la comunicación. Un mensaje en cierto tipo de cultura comunica algo diferente que en otra.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 23.

Los equipos de trabajo que ejercen liderazgo desarrollando habilidades de trabajo en equipo, motivación y comunicación, desarrollan las siguientes características descritas por Bob Nelson<sup>23</sup>:

- Aumento de satisfacción en el trabajo
- Cambio de actitud de "tener que hacer" a "querer hacer"
- Mayor compromiso de los empleados
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes
- Proceso más eficiente de tomar decisiones
- Calidad mejorada
- Costos de operación reducidos
- Organización más rentable

## **5.5 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Finalmente, para que los equipos de trabajo logren los resultados esperados, requieren de un clima organizacional óptimo, gratificante y estimulante para el desarrollo del trabajo en equipo, por lo que es importante contextualizar un poco acerca de este importante tópico.

El clima organizacional se define como el conjunto de sensaciones de bienestar o malestar que tienen los empleados frente a temas relativos al mundo laboral. Este clima está compuesto por:

- Las expectativas personales, que abarca las compensaciones y beneficios, entre otros.
- Las relaciones entre los niveles jerárquicos, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones y manejo del conflicto
- Aspectos institucionales como imagen, eficiencia, calidad, ética.
- Características de la función como la organización del trabajo, nivel de autonomía, funciones, entre otras.

El clima organizacional es el medio donde se nutren o no las necesidades personales y no hay satisfacción si el medio no satisface las necesidades de seguridad, reconocimiento, sentido de pertenencia, respeto, oportunidades de progreso, compromiso, comunicación, entre otros.

Los estudios del clima organizacional tienen como finalidad satisfacer las demandas de la gente o adecuar las mismas a las necesidades de la empresa.

Los cambios culturales en el ámbito organizacional se han desarrollado paralelamente a los cambios de actitudes personales que, ya lejos de ser actitudes

---

<sup>23</sup> BOB, Nelson. 1001 formas de motivar a los empleados. Bogotá: Norma, 1997. p. 56.

pasivas, resignadas y sumisas, han pasado a demandar la totalidad de la persona para pensar, las manos para hacer y el corazón para sentir y relacionarse. La demanda actual es “¿Por qué no me viene siempre la persona completa?”<sup>24</sup>

Es preciso adoptar modelos organizacionales adecuados y operativos en el nuevo ambiente global, cambiante y competitivo, donde la persona completa – cabeza, corazón y manos – encuentre un clima organizacional propicio para su autodesarrollo en beneficio de la empresa en la que trabaja y como contribución a la sociedad en la que vive.

Es imprescindible incluir como factor determinante del cambio el clima de la organización y a su principal gestor, el líder. El líder es el alma del nuevo modelo organizacional.

El líder comunica la visión, la hace creíble. La transmisión de valores se debe dar en un clima que permita la comunicación. Dicho clima organizacional deberá estar libre de interferencias. Es necesario recordar que la semilla sólo crece en el clima adecuado.

Así como la presión es un factor desencadenante de condiciones meteorológicas, la confianza es, en el ámbito del clima organizacional, un factor base e indispensable para el desarrollo armónico de las mismas. No existe relación auténtica sino existe confianza entre sus componentes.

El clima organizacional ideal es aquel en el que existe cooperación hacia adentro y competición hacia fuera tal como sucede en un equipo deportivo.

## **5.6 CÓMO CONFORMAR EQUIPOS DE TRABAJO**

Existen varias metodologías para la conformación de equipos de trabajo, indicando que no hay un patrón estándar en el desarrollo de los equipos. Stephen Robbins plantea que desde la década de los 60, los grupos pasan por una secuencia de cinco etapas<sup>25</sup>:

- Etapa de formación. Se caracteriza por una gran incertidumbre respecto del propósito, estructura y liderazgo del grupo. Esta etapa se termina cuando los miembros comienzan a pensar en sí mismo como parte de un equipo.

---

<sup>24</sup> MONTES TORO, Daniel. Ejecución de estrategias y la transformación organizacional. San Juan de Pasto, 2006. 180 p. Trabajo de Grado (Especialización en Alta Gerencia). Universidad de Nariño.

<sup>25</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional: teoría y práctica. 7ª. Ed. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996. p. 45.

- Etapa de tormenta. Caracterizada por un conflicto intergrupalo. Los miembros aceptan la existencia del grupo pero se resisten a las restricciones que éste impone a las individualidades. Hay conflicto respecto de quién controlará el grupo. Esta etapa se completa cuando existe una jerarquía relativamente clara de liderazgo dentro del grupo.
- Etapa de normalización. Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentido de identidad y camaradería. La etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y éste ha asimilado un conjunto común de expectativas respecto de lo que define el comportamiento correcto de los miembros.
- Etapa de desempeño. Aquí la estructura es funcional y aceptada. La energía del grupo se concentra en los objetivos comunes y en los resultados de los mismos.
- Etapa de disolución o dispersión. Se caracteriza por la terminación de las actividades, una vez logrados los objetivos del proyecto para el cual se creó el equipo de trabajo, y la disolución del mismo.
- Por su lado, Rocío Vallejo de Borrero y Margarita Rosa Janne, Psicólogas, Docentes de la Universidad Nacional de Colombia, plantean las siguientes fases para la conformación de equipos de trabajo<sup>26</sup>:
  - Primera fase: reunión de individuos. En esta etapa prevalecen los objetivos individuales, antes que los grupales. Cada miembro trabaja en forma independiente, sin compartir responsabilidades. La interacción de los miembros es básicamente con el jefe, quien asigna el trabajo en forma individual. El contacto con los demás es escaso.
  - Segunda fase: grupo. Existe un propósito como grupo, pero no hay un claro compromiso con él. Establecen normas para trabajar juntos. Los miembros se benefician con las contribuciones individuales al grupo. El jefe es quien marca el rumbo, asigna las tareas, analiza los resultados y se constituye en el principal foco de comunicación. Los miembros atribuyen el éxito o fracaso del grupo a la gestión del jefe.
  - Tercera fase: equipo de trabajo. Los miembros se concentran en el propósito común y están claramente comprometidos con él. Los miembros se involucran en el control de los procesos y resultados. Existe conciencia de la interdependencia. El apoyo mutuo hace parte del diseño mismo del trabajo.

---

<sup>26</sup> VALLEJO DE BORRERO, Rocío y JANNE, Margarita Rosa. Colección de gerencia de Pymes. Bogotá: SENA, 1999. p. 65.

Los miembros se benefician con los logros de cada uno de los integrantes y del grupo. El jefe es líder y hace parte del equipo, utilizando un liderazgo participativo.

Russell D. Robinson, plantea un plan de acción para crear, mantener o reenfocar equipos de trabajo<sup>27</sup>:

- Fase de planeación. Caracterizada por la conformación de un equipo de diseño, encargado del desarrollo del proceso de crear equipos de trabajo; el establecimiento de un diagnóstico de cómo se encuentra actualmente el área de trabajo de la organización que conformará equipo de trabajo. Las subfases en esta etapa son: formación del equipo de diseño, valoración del estado actual, levantamiento del mapa del proceso real y la construcción de una visión de futuro.
- Fase de preparación. Contempla las subfases de Misión, Matriz de objetivos, inventario de habilidades y levantamiento del proceso ideal.
- Fase de precalentamiento. Contempla las subfases de reuniones relámpago, matriz de entrenamiento cruzado, Benchmarking y visitas al cliente.
- Fase del proceso. Hace referencia a la estrategia de comunicación, rediseño del cargo, información compartida y reconocimiento o pago basado en el trabajo en equipo.
- Fase de cocido a la perfección. Contempla las subfases de transición, alineamiento, asociación y renovación.

---

<sup>27</sup> RUSSELL D., Robinson. Cómo crear empowerment. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1998. p. 76.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de carácter descriptivo, cualitativo y propositivo, puesto que se pretende caracterizar y evaluar el clima organizacional de la empresa, sobre la opinión que tienen de él los trabajadores de la organización, para proponer las bases cognoscitivas que faciliten la conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo de la Industria Cafetera de Nariño – Incafen Ltda. – Morasurco Café Puro, como estrategia de mejoramiento.

Para el desarrollo de la propuesta de trabajo en equipo se escogió el área de Ventas y Mercadeo, bajo los siguientes criterios:

- El área de Ventas y Mercadeo es quien tiene la mayor responsabilidad en la empresa de movilizar los inventarios, posicionar los productos, buscar mercado y, principalmente, satisfacer las necesidades de los clientes y en lo posible superar sus expectativas.
- Son el grupo de personas que mas se reúnen periódicamente, una vez a la semana, para evaluar el desarrollo de las acciones de ventas y mercadeo y el logro de los objetivos propuestos.
- Por la formación académica de los autores del presente estudio, quienes con sus conocimientos en marketing quisieron aportarle a la construcción de la propuesta.

Los anteriores criterios sumados a la alta sensibilidad que tienen los funcionarios del área con relación al impacto de sus acciones sobre la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa, enfocaron la atención de los autores para tomar de modelo el área de ventas y mercadeo para la formulación de la propuesta de conformación de equipo de trabajo, que facilite la consecución de los objetivos corporativos y del área misma.

### **6.2 DEFINICIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN**

Con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación, se desarrolló un trabajo de campo obteniendo información de las siguientes fuentes:

### **6.2.1 Fuentes primarias.** En él se encuentran:

**Encuestas.** Con el propósito de identificar las características del clima organizacional en los aspectos de trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, motivación y condiciones de trabajo, se aplicó una encuesta a una muestra de los trabajadores (ver anexo A). Sin embargo, debido a que la muestra fue muy pequeña con respecto al total del universo, se decidió realizar un censo con 65 funcionarios, de los cuales contestaron 37. Se utilizó el programa de Epi Info 2000 para el análisis de los datos.

- Con el propósito de estructurar la propuesta de conformación de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo, se adaptaron los pasos metodológicos expuestos por Russell D. Robinson en su libro *Cómo Crear Empowerment* citado anteriormente en el marco conceptual. La información necesaria para construir el diagnóstico requerido en la etapa de planeación, se realizó mediante la aplicación de los siguientes instrumentos:
  - Descripción de cargos de Jefe de Ventas y Mercadeo, Asistente Administrativo, Control Estratégico, Supervisor de Ventas, Operador Logístico, Mercaderista o Promotor de Ventas, Locutor comercial, Vendedor y Conductor o Auxiliar de ventas. Se utilizó la guía según anexo B.
  - Descripción de perfiles de Jefe de Ventas y Mercadeo, Asistente Administrativo, Control Estratégico, Supervisor de Ventas, Operador Logístico, Mercaderista o Promotor de Ventas, Locutor comercial, Vendedor y Conductor o Auxiliar de ventas. Se utilizó la guía según anexo C.
  - Inventario de habilidades o competencias de los funcionarios que ocupan los cargos de Jefe de Ventas y Mercadeo, Asistente Administrativo, Control Estratégico, Supervisor de Ventas, Operador Logístico, Mercaderista o Promotor de Ventas, Locutor comercial, Vendedor y Conductor o Auxiliar de ventas. Se utilizaron la guías según anexos D y E.
  - b. Se realizaron actividades lúdicas con trabajadores sobre temas relacionados con el ejercicio de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación, las cuales fueron video grabadas. Con base en estas actividades se construyeron conceptos fundamentales de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. (Ver anexo F).

**6.2.2 Fuentes secundarias.** Archivos de la empresa, portafolio, mandatos de la organización (visión, misión, valores, política de calidad), Historias clínicas ocupacionales de los funcionarios de la empresa, manuales de funciones, procesos.

## 6.3 DEFINICIÓN DEL MARCO MUESTRAL

**6.3.1 Delimitación del universo y muestra.** Para la determinación del clima organizacional la población objetivo estuvo conformada por todos los trabajadores de la empresa Industria Cafetera de Nariño – Incafen Ltda., con sede en Catambuco, para un total de 65 personas. Por razones geográficas, no se incluyeron a funcionarios de otras regiones diferentes.

Para efectos del presente trabajo se procedió a seleccionar una muestra de los trabajadores según los siguientes pasos:

- Criterios de inclusión. Para el estudio se incluyeron a los 65 trabajadores de Incafen Ltda. con sede en Catambuco. No se incluyeron a funcionarios de otras regiones.
- Selección del tamaño de la muestra. Tomando el número total de este tipo empresas se utilizó la siguiente fórmula matemática:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E \times (N - 1) + P \times Z^2}$$

Z = 1.96. Se trabajará con el 95% de nivel de confianza

P = 0.50.

Q = 0.50

N = Número de trabajadores de Incafen Ltda

E = 0.09. Amplitud máxima del intervalo donde se encuentra el verdadero parámetro del universo

n = Tamaño de la muestra n= 8 trabajadores

De acuerdo con la fórmula anterior la muestra fue de ocho (8) funcionarios. Sin embargo, como se describió, se realizó un censo debido a que la muestra fue pequeña.

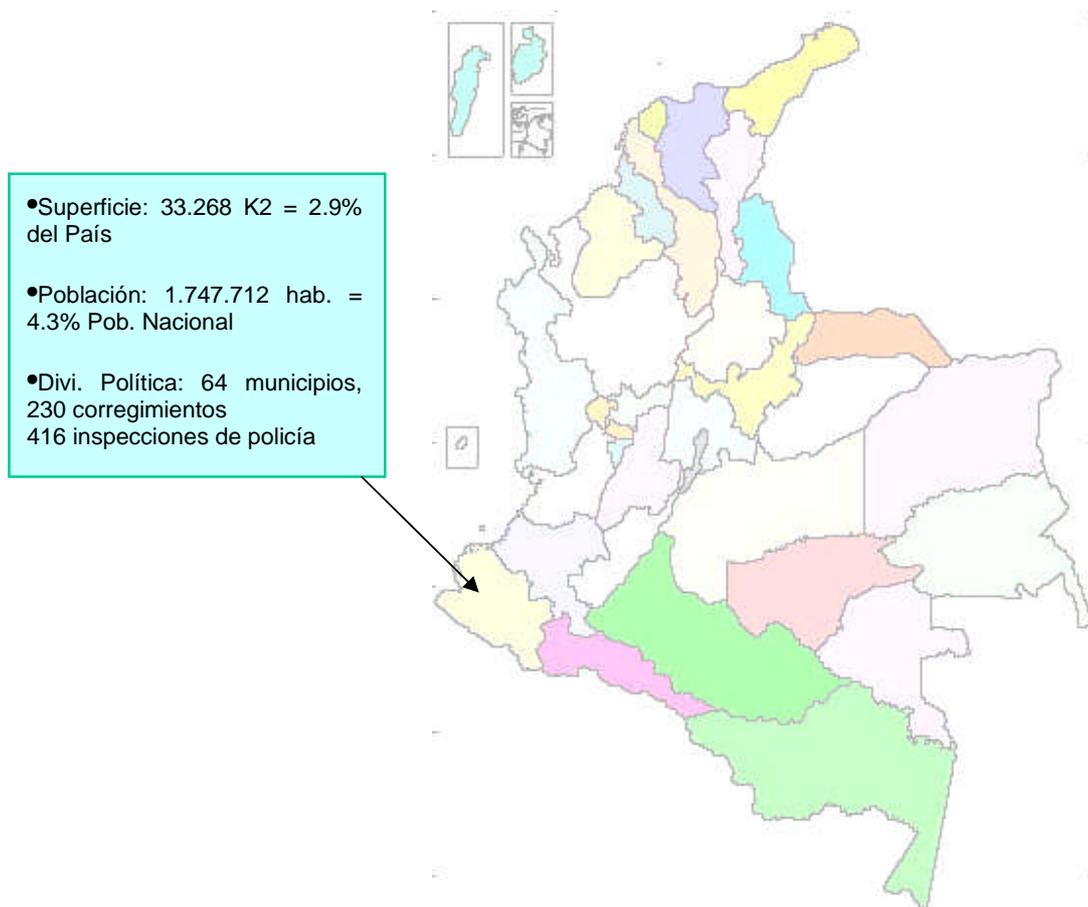
Para estructurar la propuesta de conformación de equipo de trabajo, se tomó el área de Ventas y Mercadeo de la empresa y sus veintidós funcionarios, sobre la cual se aplicaron todos los pasos metodológicos propuestos por Robinson, descritos anteriormente. Es importante aclarar que un buen equipo de trabajo debe conformarse con un número entre 8 y 12 personas. Considerando que dicha área tiene 22 trabajadores, se hace necesario conformar equipos con dicho rango sugerido, dependiendo de los proyectos que la empresa y el área de ventas y mercadeo requieran desarrollarse. Un mismo trabajador puede participar de uno o varios equipos de trabajo de acuerdo con los diferentes objetivos que se tracen. Sin embargo, es necesario que todos los funcionarios conozcan la aplicabilidad de los pasos metodológicos para la conformación de equipo de trabajo.

## 7. MARCO CONTEXTUAL

### 7.1 MACROCONTEXTO

El Departamento de Nariño se encuentra ubicado en el suroccidente Colombiano, creado como Departamento por la Ley 1a del 06 de Agosto de 1904. Tiene una superficie de 33.268 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2.9% de la extensión territorial. Limita al norte con el departamento del Cauca, al este con el departamento del Putumayo, al sur con la República del Ecuador, y al oeste con el Océano Pacífico. Conforme a su división territorial cuenta con 64 Municipios, 230 corregimientos y 416 inspecciones de policía. San Juan de Pasto, es su ciudad capital. En la siguiente figura se puede observar la localización del país:

**Figura 2. Ubicación geográfica de Nariño en Colombia**



La población general es de aproximadamente 1.747.712 habitantes. La mayor concentración de personas se encuentra en los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Samaniego y Tumaco. El 45.94% de la población es menor de 20 años de edad; 35.35% tiene entre 20 y 44 años y 18.71% más de 45 años. Nariño tiene una población de 51.01% hombres y 48.99% mujeres. El 57.7% es rural y el 42.29% urbana. La población afrocolombiana es 15.8%, 4.8% es indígena. El 18.26% de la población está localizada en la zona pacífica y el 81.74% en la zona andina. La esperanza de vida al nacer es de 69 años. La población con NBI es 57.47%. La tasa de crecimiento departamental es de 2.5%, superior a la nacional (1.8%).

El Departamento de Nariño es multicultural con presencia de indígenas y negritudes. En la actualidad habitan cinco etnias indígenas ubicadas en 19 municipios. De éstas, el pueblo más representativo por el número de habitantes y resguardos conformados es el de los Pastos, ubicado al sur occidente del departamento. La población afrocolombiana está integrada por treinta y seis asociaciones de comunidades negras, que forman parte del palenque regional Nariño, dividido en las zonas norte, centro y sur, abarcando diez municipios de la costa pacífica.

El departamento presenta una economía tradicional, basada en el sector primario; minifundista con poco desarrollo agropecuario. El 52% de su extensión es selvático. El 10% es utilizado en cultivos ilícitos<sup>28</sup>.

El café es uno de los principales cultivos. De acuerdo con la Gobernación de Nariño, en el año 2003 el Departamento comercializaba 2.5 millones de kilos de café. Hoy lo hace con 14 millones. El café nariñense ha sido reconocido como uno de los mejores cafés del mundo, hasta el punto que la multinacional Starbucks adquiere este producto para venderlo en sus cafeterías alrededor del mundo. Así mismo, el 21 de diciembre de 2004, la Cooperación Holandesa, Starbucks Co., Empresas de Nariño LTDA y la OIM, firmaron un convenio para implementar el Programa de Desarrollo Sostenible para las Familias Productoras de Café en Nariño<sup>29</sup>.

Recientemente, en febrero de 2006, en homenaje al Poeta nariñense Aurelio Arturo, se lanzó un café excelso destinado a la exportación. Con el lema “café con aroma de poesía” se puso en marcha esta iniciativa que forma parte de las actividades impulsadas por el Gobierno Nacional y el Ministerio de Cultura al cumplirse el centenario del nacimiento del poeta<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan estratégico de desarrollo de Nariño 2000. San Juan de Pasto: Imprenta Departamental, 2000. p. 25.

<sup>29</sup> [www.gobernar.gov.co](http://www.gobernar.gov.co).

<sup>30</sup> [www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)

Dada la gran importancia que para Nariño tiene el cultivo y comercialización del grano, la empresa Morasurco café Puro quiere aportar al desarrollo regional sus productos de café.

## **7.2 MICROCONTEXTO**

**7.2.1 Descripción de la empresa.** En el año de 1959, el señor Segundo Alfredo Romo Herrera, fundó la empresa CAFÉ PURO, ubicada en el entonces barrio La Alambra, hoy Fátima. El señor Romo Herrera, nacido en Carlosama, antigua provincia de Obando, Departamento de Nariño, Casado con la señora Inés Rosero, tuvo diez hijos, quienes heredaron de sus padres la vocación del trabajo y la responsabilidad de continuar manejando los destinos de la empresa.

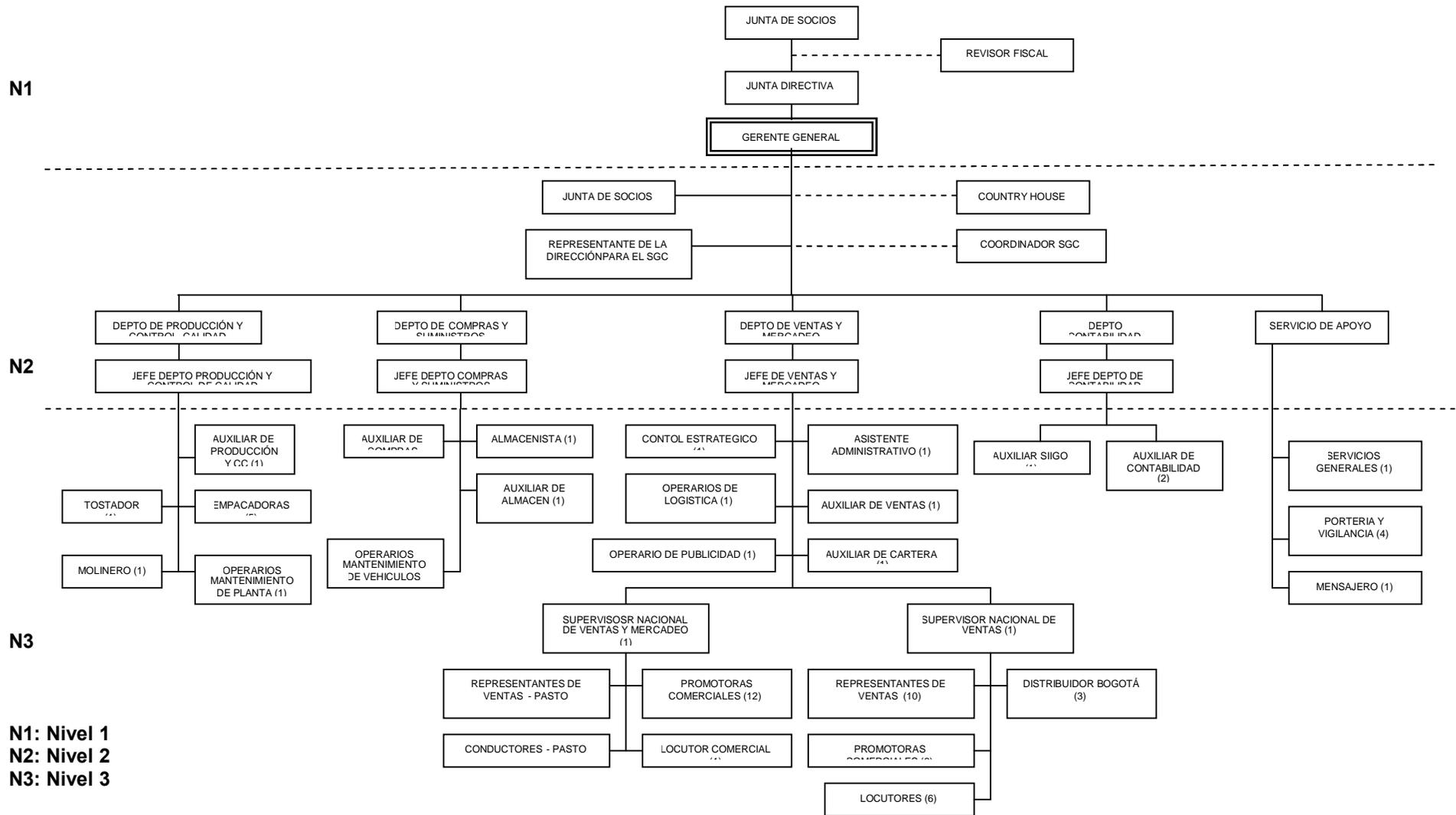
En 1969 se fundó la Sociedad denominada INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO – INCAFEN LTDA. Debido al crecimiento del mercado y de la demanda, en 1974 se construyó la fabrica ubicada en la Avenida Idema con intersección de la avenida Chile, gerenciala por el señor Manuel Romo Rosero.

En el año de 1986 se construyó la fábrica denominada MORASURCO CAFÉ PURO, ubicada en el kilómetro 7 en la vía al Sur, Corregimiento de Calambuco, donde funciona actualmente. La fábrica de la avenida Idema fue cerrada al abrirse la de calambuco.

Actualmente la fábrica cubre los mercados de Nariño, Putumayo, Cauca, Caquetá, Sur del Huila, Meta, Arauca, Casanare, San José del Guaviare, Tolima, Boyacá y Cundinamarca.

Incafen Ltda., Morasurco Café Puro, con 65 trabajadores en la planta, está estructurada con los departamentos de Producción y Control de Calidad, Compras y suministros, Ventas y Mercadeo, Contabilidad y Servicios de Apoyo, como se describe en el organigrama (Ver figura 3).

**Figura 3. Organigrama de la Industria Cafetera de Nariño Ltda.**



Como uno de los negocios paralelos tiene un restaurante llamado "Country House". Cada departamento cuenta con jefaturas competentes, quienes trabajan para lograr el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

La empresa ha recibido en el pasado dos importantes galardones: Medalla al Mérito Industrial, otorgada en 1985 por la Corporación Financiera Popular; Mercurio de Oro, otorgada por FENALCO en agosto de 1994.

En el presente año, la empresa cuenta con un sistema de gestión de la calidad, certificada por BVQI en la norma NTC ISO 9001:2000 cuyo propósito fundamental es garantizar la entrega de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

**Visión.** Para el año 2010 la empresa Incafen Ltda., Morasurco Café Puro, se consolidará como líder en el mercado regional, incrementará su participación en el mercado nacional e incursionará en el mercado internacional, optimizando la calidad del café tostado, molido y/o sus derivados, con nuevas tecnologías y personal competente cualificado.

**Misión.** Incafen Ltda., Morasurco café Puro, es una empresa procesadora y comercializadora de café tostado, molido y/o sus derivados, que abastece productos de calidad al mercado regional y nacional, utilizando la tecnología adecuada y el talento humano competente para satisfacer las expectativas de los consumidores y clientes. Incafen Ltda., Morasurco Café Puro, está comprometida con el crecimiento y rentabilidad de la empresa y propicia desarrollo social a la comunidad.

**Valores corporativos.** Los valores con los que Incafen Ltda., Morasurco café Puro, desarrolla sus procesos, son los siguientes:

- Solidaridad
- Amabilidad
- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Cumplimiento

**Política de calidad.** En Incafen Ltda., Morasurco café Puro, el compromiso es la satisfacción de los clientes, consumidores y demás partes interesadas, mediante la transformación y comercialización de café tostado, molido y/o sus derivados, teniendo como fundamento el mejoramiento continuo. Cuenta con talento humano y recursos físicos, apoyados en principios corporativos encaminados al crecimiento de la organización y lograr así la calidad en cada uno de sus procesos.

**Descripción del proceso productivo.** Desde el punto de vista físico, la empresa tiene las siguientes áreas:

- Bodega de café crudo. Tiene una extensión de aproximadamente 1200 mt<sup>2</sup>, con capacidad para 20.000 sacos, incluidos silos con capacidad de 37.500 kilos.
- Secciones tostadoras. Con 400 mt<sup>2</sup>, dispone de cinco tostadoras automáticas con capacidad de tuestión de 3.600 kilos por hora.
- Sección molinos. Con 200 mt<sup>2</sup>, dispone de seis molinos automáticos, con capacidad de molienda de 3.400 kilos por hora.
- Sección de empaque. Con 400 mt<sup>2</sup>, dispone de ocho máquinas empacadoras automáticas con capacidad para 3.000 kilos por hora. Hay ocho silos con capacidad de 25.000 kilos.
- Bodega de producto terminado. Con 400 mt<sup>2</sup>, puede almacenar hasta 62.500 kilos de café procesado.
- Almacén general. Con 500 mt<sup>2</sup>, alberga talleres de mecánica, publicidad, lámina y pintura.
- Oficinas. Con 1.400 Mt<sup>2</sup>
- Capilla. Para la oración dedicada al protector y patrono de la fábrica, San Martín de Porres.
- Estadio de Fútbol, con 7.500 mt<sup>2</sup>, canchas de voleibol, básquetbol, gimnasio y un club social.

La generación de los productos se realiza de la siguiente manera:

El cafeto es la planta que produce el fruto del café, que mediante procedimientos de cosecha y trilla se obtiene la almendra del café, materia prima para el proceso de torrefacción, el cual contempla tres pasos importantes:

1. Tostión. Es el proceso térmico al cual se somete el café verde durante un cierto tiempo, provocando en el grano cambios físicos químicos, desarrollando los compuestos responsables del aroma y del sabor. Luego se secan, tuestan y son llevados a los respectivos silos de molienda.

2. Molienda. En esta operación el principal objetivo es la reducción del tamaño del grano tostado para la extracción de los aromas y de los compuestos solubles. La

empresa utiliza una molienda fina media, adecuada para la realización del café en coladores de tela, filtros y cafeteras por goteo.

3. Empaque. Una vez molido el café pasa directamente a las máquinas empacadoras, para presentaciones de 500 gr., 250 gr., 125 gr., 50 gr. y 20 gr. En el proceso de empacado se controla el peso, el sellado vertical y horizontal, la fecha de vencimiento y la buena presentación de cada unidad.

4. Control de calidad. Una vez tostado y molido el café pasa por un control de calidad donde se determina las propiedades físico – químicas (sólidos solubles, porcentaje de humedad, colorimetría, densidad, tamaño de las partículas) y se realiza un análisis sensorial por unos catadores especializados.

Con relación al área de Mercadeo y ventas, se siguen los siguientes procesos:

**Cuadro 1. Caracterización de procesos: subproceso de mercadeo.**

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
.Ventas y Mercadeo . Cliente externo	Informes de ventas y Mercadeo	Planteamiento de estudios, determinación de estrategias y programación de acciones de promoción, impacto y publicidad para fidelización de clientes	. Ruteos de promotoras. . Programación grupo de impacto . Programación de promoción, degustación y publicidad.	. Ventas y Mercadeo . Compras
. Ventas y Mercadeo	. Acciones para promoción . Listado de clientes con necesidades de mercadeo . Información de la competencia	Actividades de promoción	. Reporte semanal de promotoras . Informe y control de inventarios . Sugerencias, quejas y reclamos . Informe de eventos	. Gerencia . Ventas y Mercadeo . Producción
. Ventas y Mercadeo . Cliente externo	. Programación grupos de impacto . Informes de vendedores y promotoras	Mercadeo de impacto	. Reporte de actividades desarrolladas . Sugerencias, quejas y reclamos	. Gerencia . Ventas y Mercadeo . Producción
. Cliente y Consumidor . Ventas y mercadeo . Almacén	. Programación de degustaciones de la empresa . Carta de solicitud de degustaciones . Puesto para degustación e insumos	Actividades de degustación e impulso	. Degustación . Control participación de eventos . Sugerencias, quejas y reclamos . Encuesta medición satisfacción al consumidor	. Gerencia . Cliente y consumidor . Ventas y Mercadeo
. Gerencia . Ventas y Mercadeo	. Necesidad de promoción y publicidad . Solicitudes de clientes y consumidores	Planeación publicitaria y de promoción	Publicidad comercial impresa, material P.O.P y diseños	. Gerencia . Cliente – Consumidor . ventas y Mercadeo
. Cliente – consumidor . Ventas y Mercadeo	. Encuesta medición satisfacción del consumidor . Formato de quejas, reclamos y sugerencias	Medición de la satisfacción del cliente – consumidor de acuerdo a la información recopilada y atención de quejas y reclamos	. Resultados de encuestas . Informe de sugerencias y acciones para atención de quejas y reclamos	. Gerencia . Ventas y mercadeo . Producción . Comité de Calidad
Ventas y Mercadeo	Informe de actividades de promoción, impacto y degustación	. Análisis de resultados de informes . Reprogramación de actividades y seguimiento de acciones	Resultados de las actividades de Mercadeo e impacto en ventas	. Gerencia . Ventas y Mercadeo

Fuente: esta investigación

## Cuadro 2. Caracterización de Procesos: subproceso de Ventas

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
. Ventas y Mercadeo	. Programación año anterior . Listado de clientes . Reintegro de productos (Café) . Solicitud telefónica	. Programación anual de ventas . Establecimiento de rutas y lineamientos para efectuar las rutas . Cargue y recargue de producto según ruta (reintegro)	. Programación anual de correrías . Programación de rutas en ciudad . Orden de cargue . Talonario y rutero . Producto cargado en vehículo	. Gerencia . Ventas y Mercadeo . Ventas . Almacén
. Almacén . Ventas	. Talonarios y tarjeta rutero . Producto cargado en vehículo . Facturas pendientes	. Distribución de producto . Atención al cliente . Cierre de la venta y toma de pedido	. Tarjeta rutero . Factura de venta . Facturas canceladas . Registro de quejas y reclamos	. Cliente externo . Ventas y Mercadeo
. Cliente externo . Ventas	. Facturas pendientes y canceladas . Reintegro de producto (Café) . relación de cuentas	. Reintegro de productos e informe de cuentas . Cálculo de ventas de producto por presentación según semana, zona y representante. Estimar cantidad a producir	. Producto devuelto . Relación de cuentas . Registro de reintegro de productos (Café) . Informe semana de ventas . Programación de producción	. Gerencia . Producción y Control de Calidad . Ventas y Mercadeo

Fuente: esta investigación

El proceso de Mercadeo y ventas interactúa con los procesos de Gerencia, Almacenamiento, Producción y Control de Calidad, Mantenimiento, Gestión Humana y gestión de Calidad.

## 8. RESULTADOS

Para una mejor visualización y comprensión, los resultados sobre el clima organizacional se presentan en dieciocho cuadros, indicando la variable estudiada, la serie de frecuencias y los porcentajes correspondientes. La fuente de los datos es la presente investigación, con vigencia al año 2007.

En los cuadros 19 y 20 se muestran todas las opiniones de los trabajadores agrupadas con relación a las temáticas de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. En el cuadro dieciocho se han pintado los resultados con colores verde, amarillo y rojo, para indicar que aquellos con color amarillo y rojo necesitan intervención. Los resultados con color verde requieren acciones para su mantenimiento y mejoramiento.

### 8.1 PERFIL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De las encuestas aplicadas a los 67 funcionarios de la planta de Catambuco, fueron contestadas 37. Los resultados se muestran a continuación:

**Cuadro 3. Clasificación según grupos de edad.**

GRUPOS DE EDAD	NUMERO	%
Menor de 20 años	0	0
De 21 a 30 años	6	16.2
De 31 a 40 años	13	35.1
De 41 a 50 años	10	27.1
Mayor de 51 años	8	21.6
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

El 51.3% de la población informó que tenía una edad menor a 40 años; de ésta, el 35.1% tiene entre 31 y 40 años, lo que se considera una población adulta joven. Esto se constituye en una fortaleza para el éxito de los programas que desarrolle la empresa.

**Cuadro 4. Clasificación según género.**

GENERO	NUMERO	%
FEMENINO	19	51.4
MASCULINO	18	48.6
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La empresa tiene una proporción igual de hombres y mujeres, siendo una oportunidad para fortalecer y motivar la participación de ambos géneros en los programas de desarrollo de personal.

**Cuadro 5. Clasificación según nivel educativo predominante.**

NIVEL EDUCATIVO	NUMERO	%
Primaria incompleta	3	8.1
Primaria completa	11	29.7
Secundaria incompleta	0	0
Secundaria completa	11	29.7
Técnico/tecnología	6	16.2
Universitario incompleto	2	5.5
Universitario completo	4	10.8
Postgrado	0	0
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

En los encuestados predominan los niveles educativos de primaria completa y secundaria completa en igual proporción. Esto indicaría que la empresa tiene grandes oportunidades para el diseño de programas de desarrollo de personal, facilitando el estudio formal y no formal para sus trabajadores.

**Cuadro 6. Clasificación según estado civil.**

ESTADO CIVIL	NUMERO	%
Casado	22	59.5
Soltero	7	18.9
Unión libre	4	10.8
Separado	3	8.1
Viudo	1	2.7
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación

La mayoría de la población es casada, indicando posiblemente una estabilidad laboral en la empresa, siendo una fortaleza para la misma.

**Cuadro 7. Clasificación según antigüedad.**

ANTIGÜEDAD (AÑOS)	NUMERO	%
Menor de 5	18	48.6
6 - 10	6	16.2
11 - 15	3	8.1
16 - 20	5	13.6
21 - 25	3	8.1
26 - 30	1	2.7
31 - 35	1	2.7
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La mayoría de la población tiene una antigüedad menor a diez años, predominando una antigüedad menor a cinco años, indicando que es una población relativamente nueva en la empresa. Esto es una gran fortaleza para el desarrollo de programas de equipos de alto desempeño.

**Cuadro 8. Accidentalidad laboral más frecuente.**

ESTADO CIVIL	NUMERO	%
Sobreesfuerzo muscular	21	56.8
Caídas	8	21.6
No sabe	3	8.1
Cortaduras	2	5.4
Cuerpo extraño en ojos	2	5.4
Golpes con objetos contundentes	1	2.7
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La mayoría de la población encuestada informó que el sobreesfuerzo muscular (posturas inadecuadas, movimientos bruscos del cuerpo, cargas dinámicas y posturales, entre otras) es la forma de accidente más frecuente en la empresa. Si se tiene en cuenta las características de la empresa, estos datos son coherentes con los procesos que desarrolla.

**Cuadro 9. Enfermedades más frecuentes.**

ENFERMEDAD	NUMERO	%
Estados gripales	16	43.2
Dolores osteomusculares (lumbares y otros músculos)	11	29.8
No sabe	3	8.1
Otros	7	18.9
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

Las gripas y los dolores osteomusculares son las enfermedades más frecuentes.

**Cuadro 10. Conocimiento de la misión de la empresa.**

CONOCIMIENTO DE LA MISION	NUMERO	%
SI	34	91.9
NO	3	8.1
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: Esta investigación.

La mayoría de la población tiene pleno conocimiento del propósito fundamental de la existencia de la empresa, indicando que los funcionarios laboran guiados por un objetivo claramente conocido.

#### **Cuadro 11. Conocimiento de la visión de la empresa.**

<b>CONOCIMIENTO DE LA MISION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
SI	34	91.9
NO	3	8.1
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La mayoría de la población tiene pleno conocimiento cuál es el sueño fundamental de la empresa en los próximos años.

#### **Cuadro 12. Conocimiento de los valores de la empresa.**

<b>CONOCIMIENTO DE LA MISION</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
SI	35	89.2
NO	4	10.8
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La mayoría de la población tiene pleno conocimiento de los valores fundamentales que rigen la vida laboral en la empresa.

#### **Cuadro 13. Conocimiento de los programas de bienestar de la empresa.**

<b>CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
SI	17	45.9
NO	20	54.1
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

La mayoría de la población encuestada no conoce la existencia de programas de bienestar para los trabajadores que tiene dispuestos la empresa, siendo una oportunidad de mejora.

#### **Cuadro 14. Percepción de la existencia de líderes de la empresa.**

<b>PERCEPCION DE EXISTENCIA DE LIDERES</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
SI	27	73
NO	10	27
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

El 73% de los trabajadores expresaron que en la empresa se ejercía el liderazgo durante la vida laboral, siendo una gran fortaleza para la implementación de la estrategia de equipos de alto desempeño.

**Cuadro 15. Percepción de felicidad por trabajar en la empresa.**

<b>SE SIENTE FELIZ TRABAJANDO EN LA EMPRESA</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
SI	36	97.3
NO	1	2.7
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

El 97.3% de la población se siente feliz por trabajar en la empresa, indicando estabilidad y probablemente un ambiente de trabajo agradable. Esta es una gran fortaleza que la empresa debe aprovechar para el desarrollo de programas de mejoramiento.

**Cuadro 16 Sugerencias de actividades deportivas, culturales, recreativas y de capacitación que debería implementar la empresa.**

<b>ACTIVIDADES SUGERIDAS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
Deportes	21	36.2
Recreativas	17	29.3
Lúdicas	6	10.3
No sabe	5	8.6
capacitación	4	6.9
baile terapia	3	5.2
Culturales	2	3.5
<b>TOTAL</b>	<b>58</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

Los 37 trabajadores encuestados sugirieron 58 actividades, para un promedio de 1.5 por persona, a realizarse en la empresa: las deportivas, recreativas y lúdicas son las actividades más solicitadas, buscando mayor integración, esparcimiento y un ambiente laboral más gratificante. La empresa tiene aquí grandes oportunidades para el desarrollo de programas de mejoramiento como de integración, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, entre otros.

**Cuadro 17. Disposición a participar en actividades deportivas, culturales, recreativas y de capacitación en la empresa.**

<b>ACTIVIDADES A PARTICIPAR</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
Deportes	15	31.9
En todas las que programe la empresa	14	29.8
Baile terapia	5	10.6
Integración	3	6.4
Canto y música	2	4.3
Charlas de capacitación	2	4.3
Ninguna	1	2.1
No sabe	5	10.6
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

Los 37 trabajadores encuestados expresaron su disposición de participar en 47 actividades, siendo las deportivas y la bailo terapia las de mayor preferencia. Llama la atención que el 29.8% de los trabajadores dijeron estar dispuestos a participar en cualquier actividad que programe la empresa.

**Cuadro 18. Sugerencias de los trabajadores para mejorar trabajo en la empresa.**

<b>SUGERENCIAS</b>	<b>NUMERO</b>	<b>%</b>
Ninguna sugerencia	18	31.6
Realizar actividades de integración	6	10.5
Realizar estímulos y reconocimientos a los empleados	5	8.8
Evitar el chisme	3	5.3
Trabajar en equipo	3	5.3
Mayor colaboración de compañeros y directivos	3	5.3
Realizar actividades de recreación	2	3.5
Mejorar las relaciones interpersonales entre compañeros	2	3.5
Mejorar la comunicación en la empresa	2	3.5
Mejorar los elementos de protección personal y de oficina	2	3.5
otros	11	19.2
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Fuente: esta investigación.

De los 37 trabajadores, 18 no hicieron ninguna sugerencia. 19 personas expresaron 57 sugerencias para mejorar su trabajo en la empresa, siendo las más frecuentes las relacionadas con actividades recreativas, los estímulos y reconocimientos a los trabajadores, evitar el chisme, trabajar en equipo y una mayor colaboración entre compañeros de trabajo y directivos de la organización.

Once trabajadores sugirieron más capacitación en atención a clientes, atención de las sugerencias que se eleven a los directivos, establecer un buzón de sugerencias, elaborar un periódico interno, laborar en jornada continua, entre otras. La empresa encontrará aquí grandes oportunidades para mejorar y mantener sus programas de desarrollo de personal.

**Cuadro 19. Distribución de opiniones de los trabajadores con relación a liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. San Juan de Pasto, 2006.**

TEMATICA	AFIRMACIONES	NUNCA/ MALO/ NO	ALGUNAS VECES/ REGULAR	SIEMPR/ BUENO/ SI
<b>LIDERAZGO</b>	El trabajo que realizo es importante para mis compañeros	3 (8.1)	12 (32.4)	22 (59.5)
	Cuando tengo problemas en la realización de mi trabajo, mi jefe me apoya y colabora en la solución	1 (2.7)	10 (27.0)	26 (70.3)
	Mi jefe inmediato confía en mis capacidades y habilidades	1 (2.7)	8 (21.6)	28 (75.7)
	¿Reconozco que entre mis compañeros existen verdaderos líderes?	NO: 10 (27)		SI: 27 (73)
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	El trabajo que realizo es de forma rutinaria	8 (21.6)	14 (37.8)	15 (40.6)
	En mi área o sección se trabaja en equipo	1 (2.7)	15 (40.5)	21 (56.8)
	En mi área o sección de trabajo necesito de los demás para hacer bien mi trabajo	4 (10.8)	17 (45.9)	16 (43.3)
	En mi área o sección de trabajo el hacer el trabajo con otras personas es muy placentero	2 (5.4)	13 (35.1)	22 (59.5)
	Los directivos de la empresa me han reconocido o exaltado mi labor	12 (32.4)	18 (48.6)	7 (19)
<b>MOTIVACIÓN</b>	Siento que soy muy importante para la empresa	5 (13.5)	10 (27)	22 (59.5)
	Estoy comprometido para presentar propuestas e ideas de mejoramiento en mi trabajo	0	14 (37.8)	23 (62.2)
	Mis propuestas o ideas se tienen en cuenta en la empresa	8 (21.6)	24 (64.9)	5 (13.5)
	Hago mi trabajo pensando en los clientes	0	2 (5.4)	35 (94.6)
	La empresa me proporciona oportunidades de:	10 (27)	16 (43.2)	11 (29.8)
	a. Entrenamiento			
	b. Capacitación	5 (13.5)	17 (45.9)	15 (40.6)
	c. Desarrollo personal	14 (37.8)	11 (29.7)	12 (32.5)
	Me siento con energía y entusiasmo para realizar mi trabajo	0	2 (5.4)	35 (94.6)
	Utilizo los escenarios y equipos disponibles en la empresa para prácticas deportivas y recreativas	23 (62.2)	11 (29.7)	3 (8.1)
¿Me siento feliz trabajando en INCAFEN LTDA?	NO: 1(2.7)		SI: 36(97.3)	
Recibo información de la empresa en:	a. Situación financiera	22 (59.5)	12 (32.4)	3 (8.1)
	b. Proyectos	12 (32.4)	15 (40.5)	10 (27.1)

TEMATICA	AFIRMACIONES	NUNCA/ MALO/ NO	ALGUNAS VECES/ REGULAR	SIEMPR/ BUENO/ SI
	c. Planes	13 (35.1)	16 (43.2)	8 (21.7)
	Encuentro apoyo en la empresa para mejorar el trabajo	1 ( 2.7)	20 (54.1)	16 (43.2)
<b>COMUNICACION</b>	Recibo constantemente órdenes o instrucciones para realizar mi trabajo	2 (5.4)	12 (32.4)	23 (62.2)
	Quiero que la imagen de la empresa sea bien reconocida por los clientes	0	0	37 (100)
	Las relaciones con los compañeros de trabajo son:	M :	R: 9(24.3)	B: 28(75.7)
	Las relaciones con el jefe inmediato son:	M: 3(8.1)	R: 7 (18.9)	B : 27 (73)
	¿Conozco los programas de bienestar que tiene la empresa?	NO: 20(54.1)		SI: 17(45.9)
	Cuáles programas ¿	NO : 36(97.3)		SI: 1(2.7)
	Conoce usted la misión de la empresa?	NO: 3(8.1)		SI: 34(91.9)
	Conoce usted la visión de la empresa?	NO: 3(8.1)		SI: 34(91.9)
	Conoce los valores de la empresa?	NO: 4(10.8)		SI: 33(89.2)
	Por favor escriba o resalte lo más importante de la misión de INCAFEN LTDA	NO: 15(40.5)		SI: 22(59.5)

Fuente: esta investigación.

En el cuadro anterior se resumen todas las opiniones de los 37 trabajadores encuestados, para lo cual se utilizó el formulario según anexo número 1. Cada una de las preguntas y respuestas se agruparon de acuerdo con las temáticas de liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. Para una mejor visualización de los resultados se aplicaron colores verde, amarillo y rojo, mostrando un perfil de la empresa con relación a los temas mencionados, el que se puede observar en el cuadro siguiente:

**Cuadro 20. Perfil de la empresa con relación a liderazgo, trabajo en equipo, motivación y comunicación. San Juan de Pasto, 2006.**

TEMATICA	AFIRMACIONES	NUNCA/ MALO/ NO	ALGUNAS VECES/ REGULAR	SIEMPR/ BUENO/ SI
<b>LIDERAZGO</b>	El trabajo que realizo es importante para mis compañeros	3 (8.1)	12 (32.4)	22 (59.5)
	Cuando tengo problemas en la realización de mi trabajo, mi jefe me apoya y colabora en la solución	1 (2.7)	10 (27.0)	26 (70.3)
	Mi jefe inmediato confía en mis capacidades y habilidades	1 (2.7)	8 (21.6)	28 (75.7)
	¿Reconozco que entre mis compañeros existen verdaderos líderes?	NO: 10 (27)		SI: 27 (73)
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	El trabajo que realizo es de forma rutinaria	8 (21.6)	14 (37.8)	15 (40.6)
	En mi área o sección se trabaja en equipo	1 (2.7)	15 (40.5)	21 (56.8)
	En mi área o sección de trabajo necesito de los demás para hacer bien mi trabajo	4 (10.8)	17 (45.9)	16 (43.3)
	En mi área o sección de trabajo el hacer el trabajo con otras personas es muy placentero	2 (5.4)	13 (35.1)	22 (59.5)
	Los directivos de la empresa me han reconocido o exaltado mi labor	12 (32.4)	18 (48.6)	7 (19)
<b>MOTIVACION</b>	Siento que soy muy importante para la empresa	5 (13.5)	10 (27)	22 (59.5)
	Estoy comprometido para presentar propuestas e ideas de mejoramiento en mi trabajo	0	14 (37.8)	23 (62.2)
	Mis propuestas o ideas se tienen en cuenta en la empresa	8 (21.6)	24 (64.9)	5 (13.5)
	Hago mi trabajo pensando en los clientes	0	2 (5.4)	35 (94.6)
	La empresa me proporciona oportunidades de:	10 (27)	16 (43.2)	11 (29.8)
	a. Entrenamiento			
	b. Capacitación	5 (13.5)	17 (45.9)	15 (40.6)
	c. Desarrollo personal	14 (37.8)	11 (29.7)	12 (32.5)
	Me siento con energía y entusiasmo para realizar mi trabajo	0	2 (5.4)	35 (94.6)
Utilizo los escenarios y equipos disponibles en la empresa para prácticas deportivas y recreativas	23 (62.2)	11 (29.7)	3 (8.1)	
¿Me siento feliz trabajando en INCAFEN LTDA?	NO: 1(2.7)		SI: 36(97.3)	
Recibo información de la empresa en:	a. Situación financiera	22 (59.5)	12 (32.4)	3 (8.1)
	b. Proyectos	12 (32.4)	15 (40.5)	10 (27.1)

TEMATICA	AFIRMACIONES	NUNCA/ MALO/ NO	ALGUNAS VECES/ REGULAR	SIEMPR/ BUENO/ SI
	c. Planes	13 (35.1)	16 (43.2)	8 (21.7)
	Encuentro apoyo en la empresa para mejorar el trabajo	1 ( 2.7)	20 (54.1)	16 (43.2)
<b>COMUNICACION</b>	Recibo constantemente órdenes o instrucciones para realizar mi trabajo	2 (5.4)	12 (32.4)	23 (62.2)
	Quiero que la imagen de la empresa sea bien reconocida por los clientes	0	0	37 (100)
	Las relaciones con los compañeros de trabajo son:	M :	R: 9(24.3)	B: 28(75.7)
	Las relaciones con el jefe inmediato son:	M: 3(8.1)	R: 7 (18.9)	B : 27 (73)
	¿Conozco los programas de bienestar que tiene la empresa?	NO: 20(54.1)		SI: 17(45.9)
	Cuáles programas ¿	NO : 36(97.3)		SI: 1(2.7)
	Conoce usted la misión de la empresa?	NO: 3(8.1)		SI: 34(91.9)
	Conoce usted la visión de la empresa?	NO: 3(8.1)		SI: 34(91.9)
	Conoce los valores de la empresa?	NO: 4(10.8)		SI: 33(89.2)
	Por favor escriba o resalte lo más importante de la misión de INCAFEN LTDA	NO: 15(40.5)		SI: 22(59.5)

Fuente: esta investigación.

Con la combinación de los colores se observa con mayor facilidad el perfil de la empresa, al tiempo que permite observar los ítems en los cuales la empresa debería intervenir para mejorar los resultados encontrados. Se observa que a nivel de liderazgo existe una fortaleza que se debe aprovechar para la conformación de equipos de trabajo. Igualmente, se puede observar que en el campo del trabajo en equipo, motivación y comunicación, existen grandes oportunidades de mejoramiento.

Con base en estos resultados, cuyo perfil se resume en los cuadros 19 y 20, puede realizarse la siguiente caracterización del clima organizacional: Debido a las debilidades que se presentan en las áreas de trabajo en equipo, motivación y comunicación, no puede afirmarse que el clima organizacional en la empresa es altamente gratificante, si bien la mayoría de los trabajadores expresaron estar felices por laborar en ella, por cuanto el clima organizacional hace referencia además a otras variables como las que se han estudiando. Sin embargo, tampoco podría afirmarse que este clima no es gratificante, por cuanto se estaría desconociendo que los trabajadores reconocen que en la empresa si se ejerce liderazgo y que se tiene algún desarrollo con relación a trabajo en equipo, motivación y comunicación. Luego podría afirmarse que el clima organizacional es medianamente gratificante y que ofrece grandes oportunidades de mejoramiento aprovechando la disposición de los trabajadores y, sobretudo, de la alta gerencia

de la empresa. La conformación de equipos de trabajo puede llegar a ser un éxito, sobre la base de fortalecer las debilidades que muestra actualmente el perfil de la organización. Es un reto que se debe asumir.

En resumen, los aspectos del clima organizacional que pueden afectar, positiva o negativamente, el desarrollo de la estrategia de equipo de trabajo son: Desde el punto de vista positivo es importante reconocer el deseo que tiene la empresa, desde la alta gerencia, de ser una organización reconocida a nivel local, nacional e internacional, enfocándose para ello en el mejoramiento de la calidad de sus procesos y sus productos. El reconocimiento que hacen los trabajadores sobre la existencia de un liderazgo, es una muestra de ello, razón por la que se esfuerzan en su trabajo en procura de dichos objetivos. Sin embargo, si bien la calidad de los procesos y los productos es necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes, lo es también el desarrollo de las personas que trabajan para ello. Es importante que la empresa se enfoque más en el desarrollo de programas que apoyen el bienestar de los funcionarios, mejorando la motivación, comunicación y el trabajo en equipo. De lo contrario, una propuesta de conformar equipos de trabajo no encontraría un contexto adecuado para ello.

## 9. PROPUESTA PARA LA CONFORMACION DE EQUIPO DE TRABAJO EN EL AREA DE MERCADEO Y VENTAS

### 9.1 LINEAMIENTOS COGNOSCITIVOS

Con base en los resultados de la presente investigación sobre clima organizacional, a continuación se enuncian los principales lineamientos que deberían desarrollarse y fortalecerse en la empresa para implementar y fortalecer la estrategia de equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo:

**9.1.1 Ejercicio del Liderazgo.** Si bien los resultados de la encuesta mostraron que en la empresa se ejerce el liderazgo, es importante que dicho ejercicio se realice en todos los niveles de la organización (bodega, tosti3n, empaque, etc.), iniciando por el 3rea de Ventas y Mercadeo. La tem3tica a desarrollar debe tratar principalmente los siguientes aspectos:

- Definici3n del concepto de liderazgo
- El l3der nace o se hace ¿
- Toma de decisiones
- Conocimiento de s3 mismo
- Conocimiento del otro
- Inteligencia emocional
- Competencias de quienes ejercen liderazgo (automotivaci3n, receptividad del entorno, comunicaci3n asertiva y efectiva, negociaci3n de conflictos, colaboraci3n, cooperaci3n, trabajo en quipo).
- Enfoque del liderazgo
- Prop3sito del liderazgo
- Mis3n, visi3n, objetivos, principios y valores para el ejercicio del liderazgo

Para lograrlo, se propone la realizaci3n de actividades de capacitaci3n utilizando la metodolog3a de Taller – conferencia, con la participaci3n activa de todos los trabajadores del 3rea citada. La duraci3n aproximada es de ocho (8) horas h3biles. Es importante el apoyo log3stico y el bienestar de los participantes. La empresa debe garantizar la asistencia de los participantes. Se sugiere que la organizaci3n expida un certificado otorgado por la oficina de Recursos Humanos con copia a la Hoja de vida de cada participante.

**9.1.2 Trabajo en equipo.** De acuerdo con los resultados de la encuesta, se propone enfatizar el trabajo en equipo en cada uno de los niveles de la organizaci3n, iniciando en el 3rea de Ventas y Mercadeo. La tem3tica a desarrollar debe tratar principalmente los siguientes aspectos:

- Definición del concepto de trabajo en equipo
- Tipos de equipos
- Ventajas del trabajo en equipo
- Problemas del trabajo en equipo y forma de solucionarlos
- Organización de un equipo de trabajo
- Definición de propósitos, objetivos y metas claras
- Roles de los integrantes del equipo de trabajo
- Código del equipo de trabajo
- Principios y valores del equipo de trabajo
- La comunicación en el trabajo en equipo
- La motivación en el trabajo en equipo (incentivos, reconocimientos, premios, comisiones, otros)
- Las reuniones productivas
- La administración del tiempo
- El liderazgo en el trabajo en equipo

Para lograrlo, se propone la realización de actividades de capacitación utilizando la metodología de Taller – conferencia, con la participación activa de todos los trabajadores del área citada. La duración aproximada es de ocho (8) horas hábiles. Es importante el apoyo logístico y la alimentación de los participantes. La empresa debe garantizar la asistencia de los participantes. Se sugiere que la organización expida un certificado otorgado por la oficina de Recursos Humanos con copia a la Hoja de vida de cada participante. Las formas de aprendizaje más solicitadas por los funcionarios, y validadas a nivel mundial, son las actividades lúdicas, sobretodo si se tiene en cuenta que la población es adulta joven. La empresa debe aprovechar sus amplias zonas verdes para llevar a cabo las actividades.

**9.1.3 Motivación.** De acuerdo con los resultados de la encuesta, este es uno de los temas que más se deben trabajar. La temática a desarrollar debe tratar principalmente los siguientes aspectos:

- Definición de motivación
- Definición de políticas del talento humano (captación, selección, vinculación, inducción, entrenamiento, capacitación)
- Definición de políticas de marketing interno (clases de incentivos, reconocimientos, bonificaciones, exaltación pública, promoción, carrera empresarial, correo directo ; desayunos, almuerzos, cenas de trabajo; comunicación interna, otros)
- Desarrollo periódico de actividades deportivas no competitivas
- Desarrollo periódico de actividades de integración (paseos, asados, cenas, almuerzos; vinculación de familiares a dichas actividades)

- Desarrollo periódico de actividades culturales, recreativas y lúdicas (concursos de canto, danzas, bailo terapia, música, pintura, juegos, otros).

Para lograrlo, se propone la realización de actividades de capacitación utilizando la metodología de Taller – conferencia, con la participación activa de todos los trabajadores del área de Ventas y Mercadeo. La duración aproximada es de ocho (8) horas hábiles. Es importante el apoyo logístico y la alimentación de los participantes. La empresa debe garantizar la asistencia de los participantes. Se sugiere que la organización expida un certificado otorgado por la oficina de Recursos Humanos con copia a la Hoja de vida de cada participante. Las formas de aprendizaje más solicitadas por los funcionarios, y validadas a nivel mundial, son las actividades lúdicas, sobretodo si se tiene en cuenta que la población es adulta joven. La empresa debe aprovechar sus amplias zonas verdes para llevar a cabo las actividades.

**9.1.4 Comunicación.** De acuerdo con los resultados de la encuesta, se propone enfatizar en las estrategias de comunicación en cada uno de los niveles de la organización, iniciando en el área de Ventas y Mercadeo. La temática a desarrollar debe tratar principalmente los siguientes aspectos:

- Definición del concepto de comunicación
- Tipos de comunicación
- La matriz de la comunicación: Las personas
- La matriz de la comunicación: los mensajes (micromensajes, macromensajes, metamensajes, paramensajes).
- La matriz de la comunicación: los medios (canales, contexto, cultura).
- Estrategias de comunicación interna. Se proponen las siguientes estrategias y tácticas para comunicación con los trabajadores:

**Cuadro 21. Estrategias y tácticas de comunicación para desarrollar en la empresa. San Juan de Pasto, 2006.**

ESTRATEGIAS	TACTICAS
Dirigir publicidad persuasiva y expresiva a trabajadores que sea seductiva para que conozcan y participen de toda la información de su empresa.	Folletos, plegables, boletines, elaborados en papel propalcote de 70 gramos, a color, de máximo 2 páginas. Diseño de cartillas informativas sobre la situación económica, los programas de bienestar y otras informaciones de la empresa. CD a cada trabajador con información de toda la empresa, incluyendo sus programas Anuncios llamativos en carteleras no estáticas 5. Anuncios en intranet
Relaciones públicas	Desayunos, almuerzos o cenas de trabajo, en uno de los hoteles de la Ciudad (no utilizar el Country House)
Mercadeo relacional	Establecimiento de base de datos e información de los trabajadores y sus familias, sobre fechas especiales, demográficas, necesidades, deseo y expectativas propias y con la empresa.
Marketing ferial	Realización de show room, o salas de exhibición de los diferentes departamentos o secciones de la empresa. Ejemplo: El área de producción explica y muestra la forma cómo elaboran los productos; mercadeo explica y muestra las estrategias y tácticas de marketing.
Marketing electrónico (Intranet)	Implementación de intranet para una comunicación permanente, exaltación, reconocimiento, entre otros usos.
Promoción de ventas	Muestras gratis: Invitación a conferencias a líderes de procesos y representación de todas las áreas Promociones especiales según fechas de interés para trabajadores y empresa. 3. Videos promocionales
Comunicación interna	Capacitación sobre servicio al cliente interno y externo
Convenciones de ventas	Con representación de trabajadores de todos los niveles de la empresa, realizar periódicamente reuniones para reconocer a los funcionarios de mejor desempeño.

Fuente: esta investigación

Para lograrlo, se propone la realización de actividades de capacitación utilizando la metodología de Taller – conferencia, con la participación activa de todos los trabajadores del área de Ventas y Mercadeo. La empresa debe garantizar la asistencia de los participantes. Se sugiere que la organización expida un certificado otorgado por la oficina de Recursos Humanos con copia a la Hoja de vida de cada participante. Se sugiere asesoría por parte de una agencia de publicidad y del personal de mercadeo de la empresa.

**9.1.5 Capacitación.** Los servicios de capacitación y asesoría en salud ocupacional son bienes intangibles que buscan sensibilizar y motivar a los trabajadores en la adopción de estilos de vida saludables que minimicen el riesgo de enfermar o morir por causas atribuibles a las actividades laborales, al tiempo que contribuyen al mejoramiento de las condiciones de trabajo. La temática sugerida a desarrollar es la siguiente:

- Normatividad del Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Derechos y deberes de los trabajadores para la prevención de la accidentalidad laboral y la ocurrencia de enfermedades laborales.
- Derechos y deberes de la empresa en el sistema general de riesgos profesionales.
- Factores de riesgo más frecuentes en la empresa y en el área de Mercadeo y ventas: Ergonómico, físico (ruido), mecánico, estrés.
- Promoción de estilos de vida saludables dentro y fuera de la empresa, para prevención de estrés, síndromes gripales, problemas osteomusculares, estrés, entre otras enfermedades.
- Beneficios de elementos de protección personal (EPP) y forma de utilizarlos
- Beneficios de actividades deportivas, culturales, recreativas y forma de implementarlos.

**9.1.6 Lúdicas.** Beneficios de actividades lúdicas y forma de implementarlos: Estas actividades se consideran como una estrategia importante para la capacitación. Las siguientes actividades lúdicas contribuirán a dicho propósito:

- Semana de la salud ocupacional. Durante una semana, de lunes a viernes y en un horario acordado con la empresa (Ej.: 7:00 am – 9:00 am) realizar actividades de capacitación basadas en juegos, dinámicas, concursos, etc.
- Periódicamente realizar concursos de: área más segura, más limpia, entre otros.
- Periódicamente realizar juegos de: gincana, tiro al blanco, carrera de observación, entre otros, con temas alusivos a la prevención de riesgos.

## **9.2 APLICACIÓN PRÁCTICA**

Son varias las formas de aplicación práctica para la conformación de equipos de trabajo en las organizaciones. Para efectos del presente trabajo, se siguen los pasos propuestos por Russell D. Robinson en su libro *Cómo Crear Empowerment*<sup>31</sup>:

- Planeación
- Preparación

---

<sup>31</sup> RUSSELL. Op. Cit. p. 42.

- Precalentamiento
- Proceso
- Cocido a la perfección

Para la aplicación práctica se toma como referente al grupo de Ventas y Mercadeo de la empresa:

### **9.2.1 Fase de planeación**

- **Valoración del estado actual**

#### **Estrategia**

La empresa basa su estrategia en la calidad de sus productos y en la atención a los clientes. En coherencia con esta filosofía, el área de Mercadeo y ventas tiene claro que la principal estrategia es la conservación de los clientes actuales, mediante actividades de fidelización, y la búsqueda permanente de nuevos. La empresa se enfoca en varios canales de distribución como son los supermercados, los graneros y tiendas de barrio, entre otros, y en los consumidores finales.

#### **Estructura**

La estructura organizacional de la empresa Morasurco café puro es de carácter piramidal según se mostró en la figura No 3. El Departamento de Ventas y Mercadeo depende directamente de la Gerencia General, en interrelación con otros cuatro departamentos (Producción y Control de Calidad, Compras y Suministros, Contabilidad, y servicios de apoyo).

En el Departamento de Ventas y Mercadeo laboran veintidós personas en la sede de Catambuco, quienes ocupan los cargos de: Jefe de Ventas y Mercadeo, Asistente Administrativo, Control Estratégico, Supervisor de Ventas, Operador Logístico, Mercaderista, Locutor Comercial, Vendedor y Conductor o Auxiliar de ventas. Doce personas ocupan el cargo de Mercaderista, según se describe en el siguiente cuadro.

## Cuadro 22 Distribución de funcionarios de Ventas y Mercadeo según cargo.

NOMBRE	CARGO
Oscar Segura	Jefe de Ventas y Mercadeo
Rosalía Burgos	Asistente Administrativo
Elizabeth Jaramillo	Control Estratégico
Fernando Castro	Supervisor de Ventas (Pasto)
Guiovanny Rivera	Operador Logístico
Yazmin Achicanoy	Mercaderista
Rosa Castro	Mercaderista
Flavio Coral	Mercaderista
Janneth Riascos	Mercaderista
Janneth Chamorro	Mercaderista
Lucy Aceneth Mora	Mercaderista
Hernán Riascos	Mercaderista
Lorena Granja Riascos	Mercaderista
Miryam Córdoba	Mercaderista
Milena Díaz	Mercaderista
Mónica Díaz	Mercaderista
Geny Delgado	Mercaderista
Jhon Franco Burgos	Locutor
Jorge Castro	Vendedor (Pasto)
Paulo Iván Jurado	Vendedor (Pasto)
Oscar Pazos	Vendedor (Pasto)
	Conductor (Pasto)

Fuente: esta investigación

### Recompensas y reconocimientos.

Los funcionarios del área de Ventas y Mercadeo tienen un sistema de recompensas basado en premios en bonos o artículos electrodomésticos, una vez logren las metas propuestas por la organización. No se ha implementado un sistema de reconocimientos como convención de ventas, entre otras.

### Habilidades

Las habilidades que poseen los funcionarios de este departamento, diagnosticadas mediante el instrumento de "inventarios de habilidades" (ver anexos D y E), se describen en el cuadro siguiente:

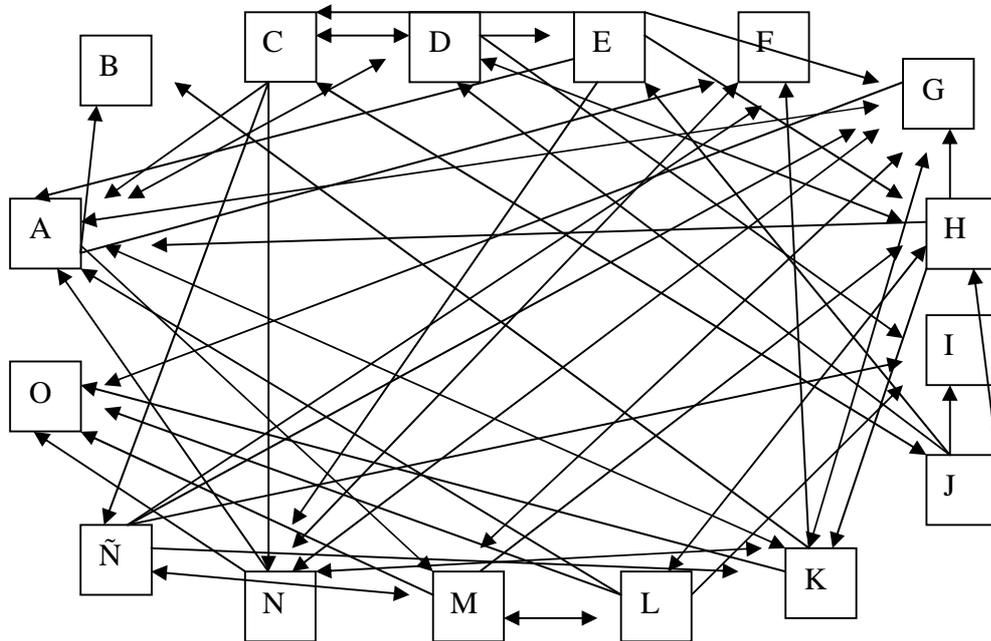
**Cuadro 23. Perfil de habilidades gerenciales y de comunicación de funcionarios de Ventas y Mercadeo.**

NOMBRE	CARGO	HABILIDADES SOBRESALIENTES
Oscar Segura	Jefe de Ventas y Mercadeo	Liderazgo, habilidades de comunicación, disposición a trabajo en equipo, alta motivación. Hábil para exponer, escuchar, retroalimentar
Rosalba Burgos	Asistente Administrativo	
Elizabeth Jaramillo	Control Estratégico	Desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación
Fernando Castro	Supervisor de Ventas (Pasto)	
Guioivanny Rivera	Operador Logístico	Facilidad para comunicación, toma de decisiones, manejo de conflicto, alta motivación, liderazgo.
Yazmin Achicanoy	Mercaderista	Toma de decisiones. Desarrollo de habilidades de comunicación.
Rosa Castro	Mercaderista	Toma de decisiones. Hábil para exponer
Flavio Coral	Mercaderista	
Janneth Riascos	Mercaderista	Habilidad para tomar decisiones. Hábil para exponer.
Janneth Chamorro	Mercaderista	Desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación
Lucy Aceneth Mora	Mercaderista	Liderazgo, fácil comunicación, disposición a trabajo en equipo, alta motivación. Hábil para exponer, escuchar, retroalimentar
Hernán Riascos	Mercaderista	
Lorena Granja Riascos	Mercaderista	Desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación.
Miryam Córdoba	Mercaderista	Trabajo en equipo, motivación de personal. Desarrollo de habilidades de comunicación.
Milena Diaz	Mercaderista	Desarrollo de habilidades gerenciales y de comunicación.
Mónica Díaz	Mercaderista	Liderazgo, toma de decisiones, alta motivación. Hábil para exponer, responder y retroalimentar
Geny Delgado	Mercaderista	Trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, alta motivación. Hábil para exponer
Jhon Franco Burgos	Locutor	
Jorge Castro	Vendedor (Pasto)	
Paulo Iván Jurado	Vendedor (Pasto)	
Oscar Pazos	Vendedor (Pasto)	
	Conductor (Pasto)	

Fuente: esta investigación

Es importante conocer la forma cómo estas personas se interrelacionan entre sí, con el propósito de identificar las relaciones que pueden ayudar en el proceso de conformar un equipo de trabajo en el área de ventas y mercadeo. Para esto se obtuvo información aplicando la guía según el anexo No 6. Los resultados fueron los siguientes:

**Figura 4. Interrelaciones de los funcionarios (Sociograma).**



Fuente: esta investigación

A los funcionarios del área de Ventas y mercadeo se les pidió que escribieran el nombre o nombres de las personas con las que se sienten más a gusto en el trabajo. A cada trabajador se le asignó una letra para efectos de diagramación en un sociograma como el descrito. Las flechas en un solo sentido indican que las personas señalaron a las otras personas como ideales para trabajar. Las flechas en doble sentido significan que las dos personas se señalaron mutuamente. En este sociograma se observa que hay personas con una concentración de flechas, indicando las personas clave para el trabajo en equipo. Los nombres de las personas que fueron mayormente solicitadas para trabajar en equipo y que se tendrán en cuenta para la conformación del equipo de diseño, considerando además el inventario de habilidades son:

- Oscar Segura (A)
- Lucy Aceneth Mora (G)
- Hernan Riascos (H)
- Miryam Córdoba (K)
- Mónica Díaz (M)
- Geny Delgado (N)
- Rosalía Burgos (O)

## Estilo de administración

Como se observó en el perfil de la empresa (Cuadro 20), los trabajadores reconocen la existencia de un liderazgo, sin embargo, es necesario fortalecer la comunicación, el trabajo en equipo y la motivación de los empleados. La administración es de carácter jerárquico piramidal.

## Valores compartidos

Como se observó en el perfil mencionado, la totalidad de los empleados tienen muy claro cuáles son sus valores, la visión y la misión de la empresa.

- **Formación de un equipo de diseño**

De acuerdo con el inventario de habilidades y el sociograma o interrelaciones entre funcionarios, se sugiere conformar un equipo de diseño con las personas que muestran habilidades para liderar, trabajar en equipo, comunicar, tomar decisiones y motivar. Dicho equipo tendrá la responsabilidad de diseñar, implementar y monitorizar el proceso de conformación de un equipo de trabajo. En el cuadro siguiente se describe la conformación de dicho equipo:

**Cuadro 24. Equipo de diseño. San Juan de Pasto, 2007**

NOMBRE	CARGO	HABILIDADES SOBRESALIENTES
Oscar Segura	Jefe de Ventas y Mercadeo	Liderazgo, habilidades de comunicación, disposición a trabajo en equipo, alta motivación. Hábil para exponer, escuchar, retroalimentar
Rosalba Burgos	Asistente Administrativo	Sin dato
Guiovanny Rivera	Operador Logístico	Facilidad para comunicación, toma de decisiones, manejo de conflicto, alta motivación, liderazgo.
Lucy Aceneth Mora	Mercaderista	Liderazgo, fácil comunicación, disposición a trabajo en equipo, alta motivación. Hábil para exponer, escuchar, retroalimentar
Mónica Díaz	Mercaderista	Liderazgo, toma de decisiones, alta motivación. Hábil para exponer, responder y retroalimentar
Geny Delgado	Mercaderista	Trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, alta motivación. Hábil para exponer

Fuente: esta investigación

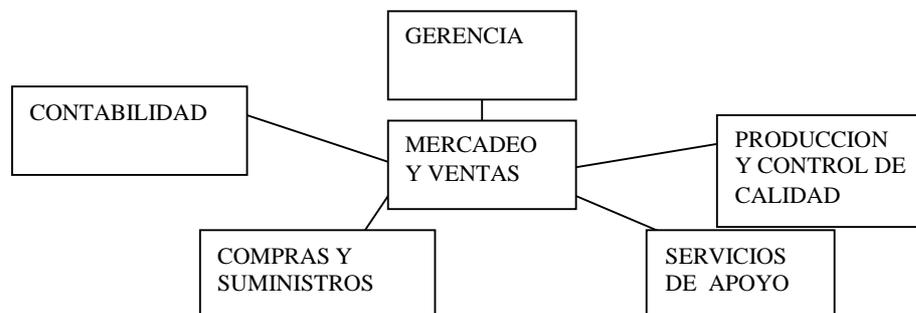
Considerando que el señor Oscar Segura es un funcionario que ha sido reconocido por sus compañeros como una persona que ejerce liderazgo y que su perfil lo corrobora, debe ser el líder del equipo de diseño. Además, tiene la ventaja de ejercer la autoridad formal lo que le facilitaría para el proceso de toma de decisiones necesarias para el desarrollo del equipo de trabajo.

Con este grupo de personas se debe realizar un taller de entrenamiento de ocho horas, en el cual se realicen lecturas y benchmarking (análisis de casos prácticos) sobre la temática de trabajo en equipo; fijar fechas y horarios (al menos una vez al mes) para darle continuidad al proceso; definición de un líder. De acuerdo con el perfil se sugiere al señor Oscar Segura para que desempeñe el rol de líder del proceso hacia la transformación del grupo de Ventas y Mercadeo hacia un equipo de trabajo. La metodología que utilizará el grupo es la de lluvia de ideas para lograr el consenso en la visión del equipo.

- **Interactuación del equipo**

El grupo de Ventas y Mercadeo interactúa con Gerencia y los departamentos de Producción y Control de Calidad, Compras y Suministros, Contabilidad, y Servicios de Apoyo, según se observa en la figura 5.

**Figura 5. Interrelaciones del área de ventas y mercadeo**



- **Mapa del proceso real**

Las actividades de los funcionarios del área de Mercadeo y ventas se rigen por los subprocesos de Ventas y de Mercadeo, según se describieron en los cuadros 1 y 2.

- **Creación de una visión compartida**

Durante los talleres realizados con los funcionarios del área de Mercadeo y ventas, se construyó una visión para trabajo en equipo en dicha área: “queremos ser los mejores en la empresa para aportarle al desarrollo y crecimiento”.

## 9.2.2 Fase de preparación

- **Declaración de la misión del equipo.**

El equipo de Ventas y Mercadeo debe dedicar el tiempo necesario para la formulación de la misión de su equipo de trabajo. Esta fase puede ser desarrollada en un taller de lluvia de ideas y lograr finalmente un consenso sobre su formulación, la que debe ser aprobada por la alta gerencia.

- **Matriz de objetivos y metas**

El próximo paso en la preparación del equipo de trabajo consiste en definir los objetivos y las metas específicas del área de Ventas y Mercadeo que servirán para medir el progreso frente a la visión y misión, en lo que se ha llamado la matriz de objetivos que se describe en el siguiente cuadro:

**Cuadro 25. Matriz de objetivos del Área de Ventas y Mercadeo.**

OBJETIVO	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICION/ FORMULA	META MENSUAL
Incrementar la participación en el mercado en el 5% en el año 2007	Porcentaje de participación	Total de ventas de la empresa / total de ventas de las demás empresas X 100	0.41%
Disminuir costos de mercadeo en el 10% durante el año 2007	Millones de pesos (\$)	Presupuesto de gastos para mercadeo	- 0.83%
Diseñar estrategias y tácticas de mercadeo	Actividad	Número de actividades de mercadeo ejecutadas / número de actividades de mercadeo planeadas X 100	Sin dato
Fidelizar a canales de distribución y/o consumidores	Visitas domiciliarias	Número de visitas ejecutadas a canales y/o consumidores / número de visitas planeadas X 100	Sin dato
Reconocer los logros de los funcionarios	Reconocimientos y/o incentivos	Número de bonos o premios entregados	Sin dato
Capacitar a los funcionarios	Capacitaciones	Número de capacitaciones ejecutadas / número de capacitaciones programadas X 100	Sin dato
Desarrollar actividades de bienestar con los funcionarios	Actividades	Número de actividades de bienestar ejecutadas / número de actividades programadas X 100	Sin dato

Fuente: esta investigación

- **Análisis de cargos - Inventario de habilidades (perfiles).**

En esta etapa se pretende realizar una descripción de cargos del área de Mercadeo y Ventas para buscar la mejor correspondencia con las habilidades que

deben poseer los funcionarios; es decir, con el perfil para el cargo. A continuación se describen los cargos de dicha área y los perfiles correspondientes:

**Cuadro 26. Descripción del cargo para Jefe de Ventas y Mercadeo.**

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO :Jefe de Ventas y Mercadeo	
DEPENDENCIA: Gerencia	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador, Impresora, Muebles de Oficina, Agenda

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
. Planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades relacionadas con la distribución, venta y mercadeo de los productos de la empresa

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis	Observaciones																																																																											
	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X					X			X								X						X			X							X			X					X			X						X				X								X		x					
1	2	3	4	5																																																																									
		X																																																																											
		X																																																																											
X																																																																													
			X																																																																										
				X																																																																									
		X																																																																											
				X																																																																									
		X																																																																											
		X																																																																											
X																																																																													
	X																																																																												
X																																																																													
			X																																																																										
x																																																																													
1. Equipamiento, Disposic. Espacio																																																																													
2. Carga Física estática – postural																																																																													
3. Carga Física Dinámica	X																																																																												
4. Atención coordin. Sensomotriz																																																																													
5. Complejidad. Contenido Trabajo		X																																																																											
6. Autonomía y Decisiones																																																																													
7. Monotonía y repetitividad		X																																																																											
8. Comunic. Y relaciones sociales																																																																													
9. Turnos, Horarios, Pausas		X																																																																											
10. Riesgos de accidentes		X																																																																											
11. Contaminantes químicos.	X																																																																												
12. Ruido y Vibraciones.		X																																																																											
13 Condiciones térmicas	X																																																																												
14. Iluminación, ambiente cromático																																																																													
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	x																																																																												

Fuente: esta investigación

**Factores críticos:**

- Complejidad y contenido del trabajo; Liderazgo, autonomía en la toma de decisiones, motivación y excelente Comunicación y relaciones personales; atención y coordinación sensomotriz.

## Cuadro 27. Descripción del cargo para Asistente Administrativo

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO :Asistente Administrativo	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador, Impresora, Muebles de Oficina, Agenda

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
. Apoyar en planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades relacionadas con la distribución, venta y mercadeo de los productos de la empresa. Administrar los recursos necesarios para el logro de objetivos del área.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio			X			
2. Carga Física estática – postural			X			
3. Carga Física Dinámica	X					
4. Atención coordin. Sensomotriz				X		
5. Complejidad. Contenido Trabajo					X	
6. Autonomía y Decisiones					X	
7. Monotonía y repetitividad			X			
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas			X			
10. Riesgos de accidentes			X			
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.		X				
13 Condiciones térmicas	X					
14. Iluminación, ambiente cromático				X		
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	x					

Fuente: esta investigación

### Factores críticos:

- Complejidad y contenido del trabajo; Liderazgo, Motivación, autonomía en la toma de decisiones, excelente comunicación y relaciones personales; atención y coordinación sensomotriz.

## Cuadro 28. Descripción del cargo para Control Estratégico

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Control Estratégico	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador, Impresora, Muebles de Oficina, Agenda

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
. Apoyar en las actividades de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades relacionadas con la distribución, venta y mercadeo de los productos de la empresa; Diseñar estrategias para posicionamiento del producto e incremento en la venta del mismo, enfocándose en segmentos target del mercado.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio			X			
2. Carga Física estática – postural			X			
3. Carga Física Dinámica	X					
4. Atención coordin. Sensomotriz				X		
5. Complejidad. Contenido Trabajo					X	
6. Autonomía y Decisiones					X	
7. Monotonía y repetitividad			X			
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas			X			
10. Riesgos de accidentes			X			
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.		X				
13 Condiciones térmicas	X					
14. Iluminación, ambiente cromático				X		
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	x					

### Factores críticos:

- Complejidad y contenido del trabajo; Autonomía en la toma de decisiones y excelente Comunicación y relaciones personales; atención y coordinación sensomotriz.

### Cuadro 29. Descripción del cargo para Supervisor de Ventas

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Supervisor de ventas	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador, Impresora, Muebles de Oficina, Agenda

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
. Apoyar en las actividades de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades relacionadas con la distribución, venta y mercadeo de productos; diseñar estrategias para aumentar rotación y venta de los productos; Acompañamiento y asesoría de vendedores.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio	X					
2. Carga Física estática – postural			X			
3. Carga Física Dinámica	X					
4. Atención coordin. Sensomotriz				X		
5. Complejidad. Contenido Trabajo				X		
6. Autonomía y Decisiones				X		
7. Monotonía y repetitividad	X					
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas			X			
10. Riesgos de accidentes			X			
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.			X			
13 Condiciones térmicas	X					
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	X					

Fuente: esta investigación

#### Factores críticos:

- Complejidad y contenido del trabajo; Autonomía en la toma de decisiones y excelente Comunicación y relaciones personales; atención y coordinación sensomotriz.

### Cuadro 30. Descripción del Cargo para Operador Logístico.

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Operador Logístico	
DEPENDENCIA : Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador, Impresora, Muebles de Oficina, Agenda

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
Apoyar en la ejecución de las actividades de planeación, organización, dirección, evaluación y control de las actividades generales de ventas y mercadeo; Organizar la realización de eventos promocionales y garantizar el apoyo logístico para la ejecución de los mismos.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio				X		
2. Carga Física estática – postural				X		
3. Carga Física Dinámica				X		
4. Atención coordin. Sensomotriz			X			
5. Complejidad. Contenido Trabajo			X			
6. Autonomía y Decisiones				X		
7. Monotonía y repetitividad		X				
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas			X			
10. Riesgos de accidentes				X		
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.				X		
13 Condiciones térmicas	X					
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	X					

Fuente: esta investigación

#### Factores críticos:

- Manejo de equipamente para eventos; Carga física estática postural; Carga física dinámica; Autonomía t toma de decisiones; Comunicación y relaciones sociales; riesgos de accidentes por factores mecánicos; exposición a ruido.

### Cuadro 31. Descripción del cargo para Mercaderista.

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Promotor de Ventas o Mercaderista	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Cafetera, producto, elementos para promoción y degustación; Papelería, Agenda
BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
Ejecutar actividades de promoción, mercadeo, impulso y degustación de los productos de la empresa para generar recordación de marca e incrementar en ventas; apoyar en la realización de eventos promocionales.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio					X	
2. Carga Física estática – postural					X	
3. Carga Física Dinámica			X			
4. Atención coordin. Sensomotriz		X				
5. Complejidad. Contenido Trabajo	X					
6. Autonomía y Decisiones			X			
7. Monotonía y repetitividad		X				
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas			X			
10. Riesgos de accidentes		X				
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.		X				
13 Condiciones térmicas		X				
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	X					

Fuente: esta investigación

#### Factores críticos:

.- Comunicación y relaciones sociales; carga física estática postural y disposición de equipamiento.



### Cuadro 33. Descripción del cargo para Vendedor

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Vendedor	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES:
Computador portatil o palm, Agenda, programador

BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS:
. Apoyar en las actividades de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades relacionadas con la distribución, venta y mercadeo de los productos de la empresa; establecer relaciones duraderas con los clientes; asesorar a los clientes en la compra de los productos de la empresa; construir bases de datos de clientes; apoyar las actividades promocionales.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio	X					
2. Carga Física estática – postural				X		
3. Carga Física Dinámica	X					
4. Atención coordin. Sensomotriz				X		
5. Complejidad. Contenido Trabajo				X		
6. Autonomía y Decisiones				X		
7. Monotonía y repetitividad			X			
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas				X		
10. Riesgos de accidentes			X			
11. Contaminantes químicos.	X					
12. Ruido y Vibraciones.			X			
13 Condiciones térmicas	X					
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales	X					

Fuente: esta investigación

#### Factores críticos:

- Comunicación y relaciones SOCIALES, Carga Física postural, atención y coordinación sensomotriz, complejidad y contenido del trabajo; Autonomía en la toma de decisiones.

### Cuadro 34. Descripción del cargo para Conductor o Auxiliar de Ventas

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO : Conductor	
DEPENDENCIA: Jefe de Ventas y Mercadeo	

EQUIPOS, MAQUINAS, UTILES, Y MATERIALES: Vehículo.
BREVE DESCRIPCION DE LAS TAREAS: Transportar funcionarios y equipos para actividades de ventas y mercadeo; apoyar las actividades de ventas y mercadeo; apoyar la creación de relaciones duraderas con los clientes y en la construcción de base de datos de clientes.

Profesiograma del puesto de trabajo	Análisis					Observaciones
	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio					X	
2. Carga Física estática – postural					X	
3. Carga Física Dinámica			X			
4. Atención coordin. Sensomotriz					X	
5. Complejidad. Contenido Trabajo			X			
6. Autonomía y Decisiones			X			
7. Monotonía y repetitividad			X			
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas				X		
10. Riesgos de accidentes					X	
11. Contaminantes químicos.		X				
12. Ruido y Vibraciones.					X	
13. Condiciones térmicas		X				
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales		X				

Fuente: esta investigación

#### Factores críticos:

- Equipamente (Vehículos), carga física estática postural, atención y coordinación sensomotriz, comunicación y relaciones sociales, riesgo de accidente automotor, ruido y vibraciones.

### Cuadro 35. Perfil del cargo para Jefe de Ventas y Mercadeo

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Ventas y Mercadeo		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: VENTAS Y MERCADEO				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial con Postgrado (Especialización o maestría en mercadeo) de una Universidad aprobada por el Estado. Si el título es de Universidad extranjera, debe ser convalidado ante el ICFES.		
2	EXPERIENCIA	Dos años como Jefe de Mercadeo o cargos similares.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción en el conocimiento de la empresa y en el manejo de los procesos del área de Ventas y Mercadeo.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal. Memoria asociativa.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, gerenciar, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo; habilidad para liderar, motivar y trabajar en equipo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad, honestidad, que genere confianza, entusiasta, que tenga actitudes positivas frente así mismo; Excelente capacidad de adaptación y tolerancia. Consecuencias de errores son grandes y se reflejarán en la pérdida de mercado, no crecimiento o decrecimiento de las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente conocimiento y manejo de técnicas de comunicación asertiva y efectiva. Temperamento sereno y carácter enérgico. Habilidad para transmitir a los clientes las cualidades de la marca y de los productos de la empresa.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga. Disposición para trabajos extras		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular. Conocimientos de conducción defensiva		

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Ventas y Mercadeo		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: VENTAS Y MERCADEO				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Manejo de fuerza de ventas, supervisores y asistentes. Responsabilidad por trabajo en equipo.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>JEFE DE VENTAS Y MERCADEO. Persona de 25 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial con Postgrado en Mercadeo; Capacidad para planear, organizar, gerenciar, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo; habilidad para liderar, motivar, comunicar y trabajar en equipo. Se requiere alta iniciativa y creatividad, honestidad, que genere confianza, entusiasta, que tenga actitudes positivas frente así mismo; Excelente capacidad de adaptación y tolerancia. Consecuencias de errores son grandes y se reflejarán en la pérdida de mercado, no crecimiento o decrecimiento de las ventas.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno y carácter enérgico. Excelente capacidad de comunicación.</p> <p>Aptitudes físicas: Salud normal</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 36. Perfil del cargo para asistente administrativo.**

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Administrativo		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: VENTAS Y MERCADEO				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado). Profesional en Administración o Ingeniería Industrial con postgrado en Alta Gerencia, Mercadeo o Finanzas, egresado de Universidad reconocida por el Estado. Si es egresado de Universidad Extranjera, deberá acreditar ante el ICFES.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos administrativos.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción en el conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, gerenciar, evaluar y controlar recursos necesarios para el logro de resultados en el área de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere iniciativa, buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas y el bienestar de los funcionarios.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Buena empatía y sociabilidad. Temperamento sereno y carácter enérgico.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Ninguno		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Administrativo		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: VENTAS Y MERCADEO				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Apoyar en el manejo de fuerza de ventas, supervisores y asistentes. Responsabilidad por trabajo en equipo.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>ASISTENTE ADMINSTRATIVO. Persona de 25 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial con Postgrado en Alta Gerencia, Mercadeo o Finanzas. Alta capacidad para trabajo en equipo, liderar y motivar; salud normal, buena presencia física y normal capacidad de lenguaje.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno y carácter enérgico.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, excelente homeostasis ( resistencia a cambios climáticos adversos), resistencia a la fatiga y al sueño, normal fuerza de movimientos braquiales , antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

### Cuadro 37. Perfil del cargo para control estratégico

NOMBRE DEL CARGO: Control Estratégico		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado), Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial con Postgrado en Mercadeo, egresado de Universidad reconocida por el Estado. En caso de estudios en Universidades Extranjeras, se requiere acreditación ante el ICFES.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año en cargos similares.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, gerenciar, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad para diseñar estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente comunicación, buena empatía y sociabilidad. Temperamento sereno y carácter enérgico.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Ninguno		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Control Estratégico		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Apoyar en el manejo de fuerza de ventas, supervisores y asistentes. Responsabilidad por trabajo en equipo.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>CONTROL ESTRATEGICO. Persona de 25 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Profesional en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, con postgrado en Mercadeo; alta capacidad para planear, organizar, gerenciar, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo; alta iniciativa y creatividad; salud normal, buena presencia física y excelente capacidad de comunicación.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno y carácter enérgico.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, excelente homeostasis (resistencia a cambios climáticos adversos), resistencia a la fatiga y al sueño, normal fuerza de movimientos braquiales, antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 38. Perfil del cargo para Supervisor de Ventas.**

NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de Ventas		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente comunicación, buena empatía y sociabilidad. Temperamento sereno y carácter enérgico.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular; manejo defensivo.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Supervisor de Ventas		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Apoyar en el manejo de fuerza de ventas, mercaderistas y auxiliares de ventas. Responsabilidad por trabajo en equipo.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>SUPERVISOR DE VENTAS. Persona de 25 a 60 años años de edad, con 12º grado de bachillerato. Cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad. Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo. Excelente comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas. Salud normal, buena presencia física y normal capacidad de lenguaje.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno y carácter enérgico.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, excelente homeostasis ( resistencia a cambios climáticos adversos), resistencia a la fatiga y al sueño, normal fuerza de movimientos braquiales , antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 39. Perfil del cargo para Operador Logístico.**

NOMBRE DEL CARGO: Operador Logístico		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente comunicación, buena empatía y sociabilidad. Temperamento sereno y carácter enérgico.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular; manejo defensivo.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Operador Logístico		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Apoyar en el manejo de fuerza de ventas, mercaderistas y auxiliares de ventas. Responsabilidad por trabajo en equipo.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>OPERADOR LOGISTICO. Persona de 18 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad. Capacidad para planear, organizar, dirigirr, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones y motivación de personas a cargo. Excelente comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas</p> <p>Salud normal, buena presencia física y normal capacidad de lenguaje.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno y carácter enérgico.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, excelente homeostasis ( resistencia a cambios climáticos adversos), resistencia a la fatiga y al sueño, normal fuerza de movimientos braquiales , antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 40. Perfil del cargo para Mercaderista.**

NOMBRE DEL CARGO: Mercaderista o Promotor Comercial		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); cursos o diplomados en mercadeo (incluyendo merchandising), técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer trabajo en equipo y toma de decisiones.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente comunicación, buena empatía y sociabilidad. Temperamento sereno .		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Mercaderista o Promotor Comercial		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Responsabilidad por equipamento.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización,		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>MERCADERISTA O PROMOTOR COMERCIAL. Persona de 18 a 40 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Cursos o diplomados en mercadeo (INCLUYENDO MERCHANDISING), técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad. Capacidad para planear, organizar, dirigirr, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para trabajo en equipo y toma de decisiones. Excelente comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas Salud normal, buena presencia física y excelente capacidad de comunicación.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, excelente homeostasis ( resistencia a cambios climáticos adversos), resistencia a la fatiga y al sueño, normal fuerza de movimientos braquiales , antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 41. Perfil del cargo para Locutor Comercial.**

NOMBRE DEL CARGO: Locutor Comercial		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); cursos o diplomados en mercadeo (incluyendo merchandising), técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer trabajo en equipo y toma de decisiones.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente comunicación. Dicción, articulación, tono, timbre y matiz de la voz excelentes: Excelente empatía y sociabilidad. Temperamento sereno.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		

NOMBRE DEL CARGO: Locutor Comercial		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Responsabilidad por equipamento.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización,		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>LOCUTOR COMERCIAL. Persona de 18 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad. Capacidad para planear, organizar, dirigirr, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para trabajo en equipo y toma de decisiones. Excelente comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas Salud normal, buena presencia física.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, Dicción, articulación, tono, timbre y matiz de la voz excelentes; normal fuerza de movimientos braquiales , antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

**Cuadro 42. Perfil del cargo para Vendedor.**

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar actividades de ventas y mercadeo. Alta capacidad para ejercer trabajo en equipo y toma de decisiones.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere alta iniciativa y creatividad, honestidad, que genere confianza, entusiasta, que tenga actitudes positivas frente así mismo; Excelente capacidad de adaptación y tolerancia. Consecuencias de errores son grandes y se reflejarán en la pérdida de mercado, no crecimiento o decrecimiento de las ventas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Excelente conocimiento y manejo de técnicas de comunicación asertiva y efectiva. Temperamento sereno y carácter enérgico. Habilidad para transmitir a los clientes las cualidades de la marca y de los productos de la empresa.		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular; manejo defensivo.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Ninguno		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión normal.		
16	RADIACIONES	Ninguno		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Responsabilidad por equipamiento. Apoyo en el manejo de mercaderistas y auxiliares de ventas.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>VENDEDOR. Persona de 25 a 60 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Cursos o diplomados en mercadeo, técnicas de ventas, servicio al cliente y comunicación, de al menos 80 horas de intensidad. Capacidad para planear, organizar, dirigirr, evaluar y controlar actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para trabajo en equipo y toma de decisiones. Excelente comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer estrategias; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las ventas Salud normal, buena presencia física.</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno.</p> <p>Aptitudes físicas: Normal agudeza visual y auditiva, Dicción, articulación, tono, timbre y matiz de la voz excelentes; normal fuerza de movimientos braquiales, antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

### Cuadro 43. Perfil del cargo para Conductor o Auxiliar de Ventas

NOMBRE DEL CARGO: Conductor (Auxiliar de Ventas)		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACION	Estudios de bachillerato completo (12º grado); Curso de conducción y manejo defensivo aprobados.		
2	EXPERIENCIA	Un (1) año.		
3	ENTRENAMIENTO	Tres (3) días de inducción para conocimiento de la empresa, procesos y procedimientos.		
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL	Sistema circulatorio y osteomuscular normales.		
5	CARGA FISICA DINAMICA	La misma condición que para carga estática postural		
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ	Excelente coordinación visomanual normal.		
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO	Capacidad para seguir instrucciones y trabajo en equipo.		
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES	Se requiere iniciativa y creatividad, honestidad, que genere confianza, entusiasta, que tenga actitudes positivas frente así mismo; Excelente capacidad de adaptación y tolerancia. Temperamento sereno. Consecuencias de errores son grandes y se afectarán las personas.		
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES	Buena comunicación		
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS	Resistencia a la fatiga.		
11	RIESGO DE ACCIDENTES	Entrenamiento en la prevención de accidentes por atropellamiento vehicular; manejo defensivo.		
12	CONTAMINANTES QUIMICOS	Aceites y gasolina de vehículos		
13	RUIDO Y VIBRACIONES	Audición normal		
14	CONDICIONES TERMICAS	Condiciones termoreguladoras normales.		
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO	Visión excelente		
16	RADIACIONES	Ninguno		

NOMBRE DEL CARGO: Conductor (Auxiliar de Ventas)		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
AREA GERENCIAL O UNIDAD BASICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION	Responsabilidad por vehículos. Apoyo en el manejo de mercaderistas y auxiliares de ventas.		
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES	Manejo confidencial de información relacionada con operaciones de la empresa, bases de datos de clientes, estrategias del departamento y de la organización, información financiera.		
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA	<p>CONDUCTOR O AUXILIAR DE VENTAS. Persona de 25 a 50 años de edad, con 12º grado de bachillerato. Curso de conducción y manejo defensivo aprobados. Capacidad para apoyar en las actividades promocionales de ventas y mercadeo. Alta capacidad para trabajo en equipo. Buena comunicación. Se requiere alta iniciativa y creatividad para proponer ideas; buena capacidad de adaptación y capacidad para la resolución de problemas. Consecuencias de errores tiene impacto sobre las personas. Salud normal..</p> <p>Trabajo predominante: Psicofísico. Capacidades psíquicas (Conocimiento + habilidad). Buena capacidad de adaptación y paciencia, empatía, sociabilidad, cordialidad, temperamento sereno.</p> <p>Aptitudes físicas: Excelente agudeza visual y auditiva, Normal fuerza de movimientos braquiales, antebraquiales y de piernas. Buen sistema respiratorio y circulatorio.</p>		

Fuente: esta investigación

- **Mapa del proceso ideal**

Representando un ideal futuro de conversión para el equipo de mercadeo y ventas, en el siguiente diagrama se presentan los pasos secuenciales del proceso ideal:

**Cuadro 44. Caracterización de proceso ideal de ventas**

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gobernación de Nariño.</li> <li>. Alcaldías de Municipios</li> <li>. Instituto Departamental de Salud de Nariño.</li> <li>. Cámara de Comercio de Pasto</li> <li>. Ventas y Mercadeo de la Empresa</li> <li>. Agencias de publicidad y Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Plan de desarrollo del departamento</li> <li>. Planes de desarrollo de los municipios</li> <li>. Perfiles de morbilidad de la población para excluir a población que no debe consumir café</li> <li>. Censo de establecimientos comerciales</li> <li>. Programación histórica de ventas</li> </ul>	<p>Definir el Mercado Potencial Absoluto (MPA) y estimar la Demanda, utilizando la siguiente fórmula:            Demanda estimada (DE) = MPA x Frecuencia de uso del producto X Cantidad consumida X precio en el mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Demanda Estimada por año, mes, día.</li> <li>. Estimación del porcentaje de crecimiento en participación del mercado</li> <li>. Número de canales de distribución, agrupados según Ley de Pareto.</li> <li>. Pronóstico de Ventas</li> <li>. Ingresos proyectados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Junta Directiva.</li> <li>. Gerencia</li> <li>. Ventas y Mercadeo</li> <li>. Producción</li> <li>. Compras</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Producción</li> <li>. Almacén</li> <li>. Ventas y Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Rotación de inventarios</li> <li>. Solicitudes de clientes</li> </ul>	<p>Actividades de promoción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Informe y control de inventarios</li> <li>. Sugerencias, quejas y reclamos; informe de mercaderistas</li> <li>. Informe de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Gerencia</li> <li>. Ventas y Mercadeo</li> <li>. Producción</li> </ul>

Fuente: esta investigación

**Cuadro 45. Caracterización de Proceso Ideal de Mercadeo**

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Junta Directiva</li> <li>. Gerencia</li> <li>. Producción</li> <li>. Almacén</li> <li>. Ventas y Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Política de crecimiento y participación del mercado.</li> <li>. Políticas y Presupuesto para mercadeo.</li> <li>. Demanda Estimada del año</li> <li>. Pronóstico de ventas</li> <li>. Canales de distribución (Según Ley Pareto)</li> <li>. Mercado Target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de producto.</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de precio</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de merchandising</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de comunicación.</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de empaque</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de promoción de ventas.</li> <li>. Diseño de estrategias y tácticas de marketing relacional.</li> <li>. Diseño de estrategias de desarrollo de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Propuestas de producto (diferenciación)</li> <li>. Propuestas de precios</li> <li>. Propuestas de distribución</li> <li>. Propuestas de merchandising</li> <li>. Propuestas de comunicación</li> <li>. Propuestas de empaque</li> <li>. Propuestas de promociones</li> <li>. Propuestas de marketing relacional</li> <li>. Programación de salidas de vendedores y mercaderistas</li> <li>. Programación de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Junta Directiva</li> <li>. Gerencia</li> <li>. Producción</li> <li>. Almacén</li> <li>. Ventas y Mercadeo</li> <li>. Canales de Distribución</li> <li>. Consumidores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Junta Directiva</li> <li>. Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas de desarrollo del talento humano de Ventas y Mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de programas de bienestar, reconocimientos e incentivos por logros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Actividades de bienestar.</li> <li>. Reconocimiento</li> <li>. Incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Funcionarios de Ventas y Mercadeo</li> </ul>

Fuente: esta investigación

### **9.2.3 Fase de precalentamiento**

- **Reuniones relámpago**

El líder del equipo organiza y facilita reuniones relámpago, en las cuales se identifican las necesidades del equipo, el desempeño y la respuesta del mismo, con el propósito de desarrollar la capacidad de tomar decisiones con rapidez y el sentido de apropiación del desempeño; analiza los objetivos y las metas mensuales, semanales, diarias y por horas si es necesario; Revisa las desviaciones de las metas y sus correctivos. La comunicación debe ser fluida y abierta.

- **Matriz de entrenamiento cruzado**

En esta fase se trata de elaborar una matriz de estándares de desempeño superior y aceptable para cada miembro del equipo. La base se toma del desempeño superior de uno de los miembros expertos o de más alto rendimiento. Si es necesario re-entrenamiento, debe darse en esta etapa para lograr óptimos resultados. A continuación se definen los estándares superiores para los miembros del equipos:

**Cuadro 46. Matriz de entrenamiento cruzado.**

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO	ESTANDAR PROMEDIO	ESTANDAR SUPERIOR
Oscar Segura	Jefe de Ventas y Mercadeo	Aumentar en 5% las ventas para el año 2007.  Reducir costos de mercadeo en 10%	Incremento de ventas anual, histórico, del 5%  Disminución de costos de mercadeo de manera coyuntural	Aumentar ventas con base en cálculo de MPA – mercado potencial absoluto y mercado target  Aumentar gastos de mercadeo según MPA y mercado target
Rosalba Burgos	Asistente Administrativo	Sin dato	Sin dato	Sin dato
Elizabeth Jaramillo	Control Estratégico	Aumentar en 5% las ventas para el año 2007.  Reducir costos de mercadeo en 10%	Incremento de ventas anual, histórico, del 5%  Disminución de costos de mercadeo de manera coyuntural	Aumentar ventas con base en cálculo de MPA – mercado potencial absoluto y mercado target  Aumentar gastos de mercadeo según MPA y mercado target
Fernando Castro	Supervisor de Ventas (Pasto)	Aumentar en 5% las ventas para el año 2007.  Reducir costos de mercadeo en 10%	Incremento de ventas anual, histórico, del 5%  Disminución de costos de mercadeo de manera coyuntural	Aumentar ventas con base en cálculo de MPA – mercado potencial absoluto y mercado target.  Aumentar gastos de mercadeo según MPA y mercado target
Guiovanny Rivera	Operador Logístico	Apoyar la realización de eventos promocionales en el 100% de solicitudes.	Realización de eventos promocionales según solicitudes de distribuidores o clientes	Aumentar eventos promocionales según cálculo de MPA y mercado target
Yazmin Achicanoy	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores,

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO	ESTANDAR PROMEDIO	ESTANDAR SUPERIOR
		consumidores asignados	asignados	según MPA y Mercado target.
Rosa Castro	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Flavio Coral	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Janneth Riascos	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Janneth Chamorro	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Lucy Aceneth Mora	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Hernán Riascos	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Lorena Granja	Mercaderista	Aumentar la	Colocar seis (6)	Aumentar la

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO	ESTANDAR PROMEDIO	ESTANDAR SUPERIOR
Riascos		rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Miryam Córdoba	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Milena Díaz	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Mónica Díaz	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Geny Delgado	Mercaderista	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Jhon Franco Burgos	Locutor	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (4) arobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Jorge Castro	Vendedor (Pasto)	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los	Colocar seis (6) arobas diarias de producto en los canales de	Aumentar la colocación de productos en los canales de

NOMBRE	CARGO	OBJETIVO	ESTANDAR PROMEDIO	ESTANDAR SUPERIOR
		canales de distribución y/o consumidores asignados	distribución. y/ consumidores asignados	distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Paulo Iván Jurado	Vendedor (Pasto)	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
Oscar Pazos	Vendedor (Pasto)	Aumentar la rotación de los productos en el 100% de los canales de distribución y/o consumidores asignados	Colocar seis (6) arrobas diarias de producto en los canales de distribución. y/ consumidores asignados	Aumentar la colocación de productos en los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.
	Conductor (Pasto)	Transportar personas y/o equipamiento para las actividades de ventas y mercadeo.	Traslados hacia los canales de distribución y/o consumidores, según demanda.	Aumentar la frecuencia de traslados hacia los canales de distribución y/o consumidores, según MPA y Mercado target.

Fuente: esta investigación

- **Co-locación**

Hace referencia a la colocación física de los miembros del equipo de Ventas y Mercadeo. En lo posible se deben distribuir en espacios adyacentes buscando mejorar la comunicación, fomentar el compromiso y proporcionarles la capacidad para concentrarse en resultados; al mismo tiempo, se facilita la revisión diaria del progreso frente a los objetivos y metas, y a la resolución conjunta de problemas.

- **Paridad funcional**

Es involucrar en el proceso a todos los miembros del equipo de Ventas y Mercadeo, desde el comienzo hasta el fin; dar la misma importancia a todos porque cada uno contribuirá al desarrollo del departamento; ayudar a comprender la importancia de la contribución de cada miembro del equipo al éxito de la misión; estimular la rotación de las tareas para facilitar su comprensión.

- **Benchmarking**

En esta fase todos los miembros del equipo de Ventas y Mercadeo deben seleccionar, leer y analizar literatura importante sobre temas relacionados con liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, resolución de conflictos, entre otros, necesarios para reforzar el progreso alcanzado. Con relación a los objetivos y metas específicas, el equipo debe analizar casos reales de otras tostadoras de café, locales, regionales o internacionales, a fin de mejorar el rendimiento. Igualmente, se deben estimular a los miembros del equipo de mercadeo y ventas para que asistan a seminarios, talleres, cursos y/o congresos pertinentes para continuar el aprendizaje, el fortalecimiento y el crecimiento como equipo. Finalmente, se deben realizar visitas a otros equipos de alto desempeño, bien sean internos o externos de otras empresas ( no necesariamente tostadoras de café).

- **Visitas a los clientes**

Hace referencia al establecimiento de excelentes relaciones tanto con los clientes internos como los externos para contribuir a la solución de sus necesidades. Se sugiere adoptar la filosofía de C.R.M (Customer Relationship Management) como estrategia para creación de valor. Todos los miembros del equipo de Ventas y Mercadeo deben estar capacitados en C.R.M.

#### **9.2.4 Fase de proceso**

- **Estrategia de comunicación**

Es necesario establecer una estrategia de comunicación para mantener al equipo informado de los cambios que suceden en el entorno. El cuadro No.21 describe unas estrategias y tácticas de comunicación. De manera concreta, el equipo de ventas y mercadeo puede optar por realizar reuniones periódicas con la alta gerencia, para analizar los cambios y los avances del equipo. A cada miembro del equipo se le debe proporcionar toda información pertinente para comprender las decisiones que se toman o para tomarlas, con el fin de mejorar el desempeño individual, del equipo y de la empresa; se debe añadir información relacionada con la estrategia competitiva y el desempeño financiero de la compañía.

- **Rediseño de cargos**

Se trata de rediseñar los cargos de los funcionarios del departamento de ventas y mercadeo, sobre la premisa que los miembros del equipo compartirán la responsabilidad del desempeño de todo el trabajo, teniendo como referencia el mapa del proceso ideal ya descrito (ver cuadros 44 y 45). El diseño y rediseño de los perfiles para los cargos se describen en los cuadros 35 a 43.

- **Compensación basada en el equipo**

Estructurar un buen sistema de evaluación del desempeño. La matriz de objetivos elaborada es un buen sistema para dicho propósito. El sistema de compensación debe relacionar el pago básico con el desempeño del equipo. Podría optarse por un sistema de compensación 20/80, donde se reconozca el 20% al individuo y el 80% al equipo, por el logro de los estándares superiores. Se puede combinar dicho sistema con una o varias de las siguientes tácticas de motivación, entre otras:

- Empleado del mes
- Premios por sugerencia del empleado
- Premios por sugerencia del equipo
- Regalos
- Placas de reconocimiento
- Tiempo libre con la familia

#### **9.2.5 Fase de cocido a la perfección**

- **Transición**

Hace referencia a la transición del estado actual del equipo de trabajo de Mercadeo y ventas hacia el estado ideal. La clave está en desarrollar un mapa de ruta de las actividades para cada una de las etapas del proceso para llegar a tener un equipo de alto desempeño en el área de la empresa mencionada. En el cuadro siguiente se resumen los pasos y las actividades a desarrollar:

**Cuadro 47. Mapa de ruta del equipo de trabajo de Ventas y Mercadeo.**

ETAPA DEL MODELO	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
PLANEACION	Existencia de grupo de funcionarios del área de ventas y mercadeo. Cada funcionario tiene objetivos y metas individuales; no hay líder de equipo.	La alta gerencia apoya la conformación de equipos de alto desempeño, para mejorar el crecimiento y rentabilidad de la organización y el desarrollo de personal	Identificar estrategia, estructura organizacional, inventario de habilidades del equipo de mercadeo y ventas, conformación del equipo de diseño y definición del líder del proceso	Alta gerencia,	
PREPARACION	La empresa tiene definidos su visión, misión y valores. El área de mercadeo y ventas no los tiene definidos. Los objetivos y metas son individuales; no hay un inventario de las habilidades que tienen los funcionarios de mercadeo y ventas	Tanto el área de ventas y mercadeo tendrán su visión, misión y valores definidos, en coherencia con los de la organización. El área de ventas y mercadeo guiará su actuación con base en una matriz de objetivos con estándares superiores. Al ingreso a la empresa y de manera periódica se realizará una valoración de las habilidades gerenciales que tienen los funcionarios, mediante la aplicación de instrumentos para tal fin.	Definición de la misión del equipo, elaboración de matriz de objetivos del equipo de ventas y mercadeo; realización de inventario de habilidades gerenciales que poseen los funcionarios; elaboración del mapa ideal del área de ventas y mercadeo.	Alta gerencia, recursos humanos, líder del proceso y equipo de diseño.	

ETAPA DEL MODELO	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
PRE - CALENTAMIENTO	<p>Los funcionarios de ventas y mercadeo asisten a reuniones generales junto con personal de otras áreas, para tratar asuntos generales; no se hace benchmarking con otras áreas u otras empresas del sector.</p> <p>No se hace CRM</p>	<p>Establecimiento de reuniones relámpago con propósitos específicos inherentes a la consecución de los objetivos y metas del equipo; elaboración de una matriz de entrenamiento cruzado para cada funcionario del área de ventas y mercadeo. Tener una organización enfocada en el cliente sobre la base CRM</p>	<p>Programación de reuniones relámpago</p> <p>Monitoreo de la matriz de entrenamiento cruzado</p> <p>Realizar entrenamiento permanente en temas de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación, comunicación, Negociación de conflictos, CRM.</p> <p>Realizar visitas a otras áreas y empresas para aprender de las experiencias exitosas.</p>	Equipo de diseño, líder del proceso.	
PROCESO	La comunicación se hace durante las reuniones, de carácter vertical.	<p>Equipos de trabajo donde la comunicación sea fluida, abierta y pertinente para alcanzar los objetivos y las metas. En esta etapa es importante rediseñar los cargos si es necesario</p>	<p>Adoptar estrategias y tácticas de comunicación planteadas en el cuadro No.21.</p> <p>Rediseñar cargos para adaptarlos a los requerimientos de los nuevos procesos.</p> <p>Diseñar un sistema de recompensas y reconocimientos que premien el logro de los objetivos y metas del equipo de</p>	Alta Gerencia, recursos humanos, equipo de diseño, líder del proceso	

ETAPA DEL MODELO	ESTADO ACTUAL	ESTADO FUTURO	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA
			mercadeo y ventas.		
COCIDO A LA PERFECCION		Área de ventas y mercadeo alineada, socia de otras áreas de la empresa, y en renovación constante	Alinear la organización y sus áreas para impulsar un óptimo desempeño; monitorear de manera constante el avance del equipo de alto desempeño; estimular constantemente	Alta gerencia, Recursos Humanos, Líder del proceso de cambio	

Fuente: esta investigación

- **Alineamiento**

Alinear los sistemas organizacionales internos, para que haya coherencia con el desarrollo del equipo de ventas y mercadeo. La estructura y la estrategia de la empresa deben favorecer el trabajo en equipo del área mencionada. Es necesario correlacionar las metas del equipo con los resultados comerciales deseados por la organización.

- **Asociación**

Se debe desarrollar un sentido de sociedad entre todos los equipos y áreas de la empresa, puesto que son al mismo tiempo proveedores y clientes internos de servicios. Según se mostró en la figura No 4 el equipo de ventas y mercadeo tiene relación estrecha con las áreas de producción y control de calidad, compras y suministros, contabilidad y servicios de apoyo, por lo que es importante la asociatividad en beneficio de los objetivos del equipo y de la empresa.

- **Renovación**

En esta etapa se deben realizar las siguientes actividades:

- Actualizar periódicamente la información del entorno interno y externo, para evaluar si el diseño actual interno es el más adecuado.
- Realizar evaluaciones periódicas del estado actual y de la visión del estado futuro.
- Analizar periódicamente la estrategia competitiva frente a la de la competencia.
- Evaluar periódicamente las metas de desempeño y la pertinencia de las mismas para la misión del equipo.
- Celebrar periódicamente los éxitos del equipo.

<b>INCAFEN-LTDA MORASURCO CAFÉ PURO</b>	<b>PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO EN VENTAS Y MERCADEO – PERÍODO 2006 – 2011</b>			
	<b>ELABORADO POR:</b> Marlén Cortés Mosquera Carlos Patiño Bucheli	<b>REVISADO POR:</b> Oscar Segura y Equipo de Diseño	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General	<b>Pág. 1 de 3 Mayo de 2007</b>

**NOMBRE DEL PLAN: CONFORMACION DE EQUIPO DE TRABAJO**

**OBJETIVO:** Conformar e implementar un equipo de trabajo en el área de Ventas y Mercadeo, generando estándares superiores en el año 2011

**INDICADOR DE SEGUIMIENTO:** 1. Número de actividades realizadas / Número total de actividades programadas X 100.  
2. Total de trabajadores capacitados/ total de trabajadores del área de ventas y mercadeo X 100

<b>ACTIVIDADES (que)</b>	<b>RESPONSABLE (quien)</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>COSTO/ BENEFICIO</b>
Identificar estrategia, estructura organizacional, inventario de habilidades del equipo de mercadeo y ventas, conformación del equipo de diseño y definición del líder del proceso	.Alta Gerencia . Jefatura de ventas y mercadeo	. Encuestas para identificación de habilidades de las personas.	\$ 20.000	Mejor conocimiento de si mismo de los compañeros de trabajo, lo que facilitará el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.
		. Realización de dos talleres de inventario de habilidades	\$ 100.000	
Definición de la misión del equipo, elaboración de matriz de objetivos del equipo de ventas y mercadeo; elaboración del mapa ideal del área de ventas y mercadeo.	. Alta gerencia . Jefatura de Ventas y mercadeo	. Computador portátil . Video Beam	\$ 6.000.000	Eficiencia en la toma de decisiones

<b>INCAFEN-LTDA MORASURCO CAFÉ PURO</b>	<b>PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO EN VENTAS Y MERCADEO – PERÍODO 2006 – 2011</b>			
	<b>ELABORADO POR: Marlén Cortés Mosquera Carlos Patiño Bucheli</b>	<b>REVISADO POR: Oscar Segura y Equipo de Diseño</b>	<b>APROBADO POR: Gerente General</b>	<b>Pág. 2 de 3 Mayo de 2007</b>

<b>ACTIVIDADES (que)</b>	<b>RESPONSABLE (quien)</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>COSTO/ BENEFICIO</b>
Programación de reuniones relámpago  Monitoreo de la matriz de entrenamiento cruzado	. Líder de proceso y equipo de diseño.	. papelería	\$ 10.000	Monitoreo permanente de las decisiones, objetivos y metas
Realizar visitas a otras áreas y empresas para aprender de las experiencias exitosas.	. Líder de proceso y equipo de diseño.	Logística para salida una vez al año, durante el periodo 2006 a 2011, para 6 personas (equipo de diseño)	\$ 40.000.000	Actualización de estrategia y tácticas corporativas y del área de ventas y mercadeo, que generarán mayor competitividad, participación y desarrollo de mercado y mayor ingreso de recursos financieros.
Realizar entrenamiento permanente (una vez cada tres meses) en temas de liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación, comunicación, Negociación de conflictos, CRM, tanto para el líder del proceso como para los integrantes del equipo de diseño y de los funcionarios del área de ventas y mercadeo.	. Alta Gerencia . Líder del equipo de diseño . Equipo de diseño	. Inscripción en cursos y/o diplomados, o contratación de asesores – consultores en la temática de capacitación.	\$ 40.000.000	Mayor eficiencia y eficacia, bienestar y desarrollo de las personas, mayor conocimiento de los clientes, alta participación en el mercado, desarrollo de productos, mas ingresos de recursos financieros.

<b>INCAFEN-LTDA MORASURCO CAFÉ PURO</b>	<b>PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO PARA LA CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO EN VENTAS Y MERCADEO – PERÍODO 2006 – 2011</b>			
	<b>ELABORADO POR:</b> Marlén Cortés Mosquera Carlos Patiño Bucheli	<b>REVISADO POR:</b> Oscar Segura y Equipo de Diseño	<b>APROBADO POR:</b> Gerente General	<b>Pág. 3 de 3 Mayo de 2007</b>

<b>ACTIVIDADES (que)</b>	<b>RESPONSABLE (quien)</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	<b>PRESUPUESTO ESTIMADO</b>	<b>COSTO/ BENEFICIO</b>
Adoptar estrategias y tácticas de comunicación (Plegable, periodico interno, correo directo, intranet)	. Alta Gerencia . Líder del proceso . Equipo de diseño	. Computadores en red . Boletín o periódico interno	\$6.000.000	Comunicación fluida y funcionarios bien informados e integrados al desarrollo organizacional
Diseñar un sistema de recompensas y reconocimientos que premien el logro de los objetivos y metas del equipo de mercadeo y ventas.	. Alta Gerencia . Líder del proceso	. Una convención anual	\$ 8.000.000	Personal altamente motivado en la consecución de logros y resultados.
Rediseñar cargos para adaptarlos a los requerimientos de los nuevos procesos (Cerrar las brechas).	. Alta gerencia . Líder del proceso	Los mismo de capacitación	Los mismo de capacitación	Los mismos de capacitación
			\$ 100.130.000  (para periodo 2006 – 2011)	Mayor participación de mercado, desarrollo de producto y de mercado, estabilidad y crecimiento financiero, fidelización de clientes, ejemplo o modelo para otras empresa.

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La Industria Cafetera de Nariño, Incafé Ltda. – Morasurco Café Puro, es una de las principales empresas de Nariño, generadora de empleo y de desarrollo social y económico. Sus trabajadores están muy comprometidos con la empresa y la sienten profundamente como suya. Esta es una gran fortaleza que se debería aprovechar para impulsar los programas de desarrollo no solo de la empresa sino principalmente de las personas que laboran en ella. Así, de manera sinérgica, tanto clientes internos como externos estarán más satisfechos.
- La calidad de sus procesos y productos la ha hecho merecedora en el año 2006 de la certificación ISO 9001:2000, otorgada por BVQI. Dada esta fortaleza, las políticas de desarrollo del talento humano encontrarán un sustento muy importante para su implementación. El desarrollo de la organización se apuntala en su talento humano, sobretodo por el reconocimiento que hace de la existencia del ejercicio del liderazgo dentro de la organización, característica que debe aprovecharse para hacer que en todos los niveles de la organización se ejerza liderazgo en todo momento de la vida laboral y aún extralaboral. La conformación de equipos de trabajo encuentra en la organización un camino fácil de recorrer. Se sugiere continuar apoyando el desarrollo del equipo del área de Ventas y Mercadeo, debido a que seguramente será una experiencia exitosa que se multiplicaría en todas las áreas de la empresa.
- Si bien el talento humano de la empresa reconoce el ejercicio del liderazgo en la empresa, es importante enfocarse en la conformación de equipos de trabajo, resaltando los beneficios de hacerlo de esta manera. Se sugiere implementar estrategias permanentes y actividades de acompañamiento por otras secciones o áreas de la empresa (Producción y Control de Calidad, Compras y Suministros, Contabilidad, Servicios de Apoyo), para la conformación de equipos de trabajo. Las actividades lúdicas deben ser las principales metodologías de enseñanza para todos los trabajadores. Durante estas secciones se deben resaltar los objetivos y las metas que cada área de trabajo debe alcanzar. El resultado principal de todo equipo de trabajo es el logro de resultados que superen los estándares esperados; es decir, que sobrepasen el promedio de producción, empaque, ventas, entre otros.
- Con relación a la motivación de los empleados, se evidencian áreas de mejoramiento que la empresa debería implementar: Es importante en enfocarse en las estrategias y tácticas de motivación, siendo el reconocimiento

al buen desempeño, una de las principales. La empresa podría implementar diversas tácticas de motivación: desayunos, almuerzo o cenas de trabajo, durante la cual se exalte la labor de los equipos de trabajo que ha superado los estándares de desempeño; convenciones de ventas; integración de la familia a la vida social de los trabajadores; programas de capacitación formal (estudios de bachillerato, tecnologías y universitarios) y no formal (desarrollo de habilidades y destrezas en manejo de computadores, culinaria, idiomas, entre otras); actividades de integración (salidas ecológicas, paseos; actividades culturales, recreativas, deportivas y lúdicas), entre otras.

- Es importante el desarrollo e implementación de estrategias y tácticas de comunicación interna, para mantener al trabajador bien informado: carteleras móviles, periódico interno elaborado por los mismos trabajadores, Internet, intranet, correo directo a cada trabajador (involucrando a su familia), cartillas, entre otras (ver cuadro 21).
- Debe implementarse un programa permanente de capacitación en aspectos relacionados con salud ocupacional, servicio al cliente, estilos de vida saludables. Se sugiere afiliar la empresa al Consejo Colombiano de Seguridad, una entidad privada sin ánimo de lucro, cuyo propósito fundamental es apoyar a las empresas afiliadas en sus procesos de capacitación para prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales, al tiempo que se apoya en la implementación y fortalecimiento de los estilos de vida saludables dentro y fuera de la empresa.
- Debe implementarse un programa permanente de actividades culturales, recreativas, deportivas y lúdicas, con participación activa de todos los trabajadores. Se sugiere la conformación de un equipo de trabajo para la realización de estas actividades. Los integrantes deben tener la característica de voluntarios, pero que posean características para ejercer liderazgo.
- A través de los procesos de capacitación y desarrollo de las actividades culturales, recreativas, deportivas y lúdicas, se sugiere identificar a los funcionarios en todas las áreas de la organización que por sus características y atributos puedan apoyar el desarrollo de equipos de trabajo, los que a su vez fortalezcan el mejoramiento continuo de la empresa.
- Se sugiere la implementación de esta metodología de creación de equipos de trabajo a las demás áreas de la empresa, para que el trabajo en equipo sea un estilo de vida laboral en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

BARDWICK, Judith. Preacetime Management and Wartime Leadership. Citado por ULRICO, Dave y otros. Liderazgo basado en resultados.

BLANCHARD, Ken. Empowerment. Bogotá: Norma, 1996.

\_\_\_\_\_. Bien hecho. Bogotá: Norma, 2002.

BOB, Nelson. 1001 formas de motivar a los empleados. Bogotá: Norma, 1997.

CHAMPY, James. Ambición. Bogotá: Norma, 2000.

DILTS, Robert. Liderazgo creativo, programación neurolingüística. Barcelona: Urano, 1998.

FARKAS, Charles M. Philippe de Backer, máximo liderazgo. Buenos Aires: Atlántida, 1996.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan estratégico de desarrollo de Nariño 2000. San Juan de Pasto: Imprenta Departamental, 2000.

HELLER, Robert. Cómo motivar. Barcelona: Grijalbo Mandadori S.A., 1998. p. 96.

MONTES TORO, Daniel. Ejecución de estrategias y la transformación organizacional. San Juan de Pasto, 2006. 180 p. Trabajo de Grado (Especialización en Alta Gerencia). Universidad de Nariño.

NAISBITT, Jhon. Megatendencias 2000. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.

KOTLER, John P. El líder del cambio. México: McGraw Hill, 1997.

\_\_\_\_\_. La verdadera labor del líder. Bogotá: Norma, 1999.

ROBBINS, Sthepen P. Comportamiento organizacional: teoría y práctica. 7ª. Ed. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, 1996.

RUSSELL D., Robinson. Cómo crear empowerment. Bogotá: McGraw Hill Interamericana, 1998.

SALLANAVE, Jean Paul. Gerencia estratégica. Bogotá: Norma, 2000.

SLATER, Robert. Rompiendo paradigmas. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000.

SAN EPIFANIO, Juan Antonio. Jugar en equipo. Barcelona: Martínez Roca S.A., 1999.

SENGE, Peter. Citado por SAN EPIFANIO, Juan Antonio. En jugar en equipo. Barcelona: Martínez Roca S.A., 1999.

ULRICH, Dave y otros. Liderazgo basado en resultados. Bogotá: Norma, 1999.

VALDANO, Jorge. Citado por Citado por SAN EPIFANIO, Juan Antonio. En jugar en equipo. Barcelona: Martínez Roca S.A., 1999.

VALLEJO DE BORRERO, Rocío y JANNE, Margarita Rosa. Colección de gerencia de Pymes. Bogotá: SENA, 1999.

[www.gobernar.gov.co](http://www.gobernar.gov.co).

[www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)

# ANEXOS

**ANEXO A. Encuesta para clima organizacional**  
**INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO – INCAFEN LTDA**  
**ENCUESTA**

Fecha: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** el propósito fundamental es conocer las características del ambiente de trabajo de la empresa INCAFEN Ltda., a fin de proponer alternativas de mejoramiento.

**INSTRUCTIVO:** señale con una X la respuesta.

**1. DATOS PERSONALES**

1.1 ¿Cuál es su edad? Por favor señale con una X.

Menos de 20 años	<input type="checkbox"/>	De 41 a 50 años	<input type="checkbox"/>
De 21 a 30 años	<input type="checkbox"/>	De 51 y más	<input type="checkbox"/>
De 31 a 40 años	<input type="checkbox"/>		

1.2 ¿Cuál es su género?

Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
-----------	--------------------------	----------	--------------------------

1.3 ¿Cuál es su nivel de estudio?

Primaria incompleta	<input type="checkbox"/>	Estudios técnicos-tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Primaria completa	<input type="checkbox"/>	Universitario incompleto	<input type="checkbox"/>
Secundaria completa	<input type="checkbox"/>	Universitario completo	<input type="checkbox"/>
Secundaria incompleta	<input type="checkbox"/>	Postgrado	<input type="checkbox"/>

1.4. ¿Cuál es su estado civil?

Soltero	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>
Casado	<input type="checkbox"/>	Unión libre	<input type="checkbox"/>
Separado	<input type="checkbox"/>		

1.5 ¿Cuántos años o meses lleva trabajando en INCAFEN Ltda.? \_\_\_\_\_

## 2. SALUD

2.1 ¿Cuál es el tipo de accidente más frecuente que sufren los trabajadores de la empresa?

Caídas	<input type="checkbox"/>	Cuerpo extraño en ojos	<input type="checkbox"/>
Cortaduras	<input type="checkbox"/>	Sobreesfuerzo muscular	<input type="checkbox"/>
Golpes con objetos contundentes	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>

Cuál? \_\_\_\_\_

2.2 ¿Cuál es la enfermedad más frecuente que afecta la salud de los trabajadores de la empresa?

\_\_\_\_\_

## 3. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

	SI	NO
3.1 Conoce usted la misión de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Conoce usted la visión de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Conoce los valores de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Por favor escrita o resalte lo más importante de la misión de INCAFEN Ltda..

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

Marque con una X a las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta que su respuesta sea: NUNCA, ALGUNAS VECES o SIEMPRE

AFIRMACIONES	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Siento que soy muy importante para la empresa			
Estoy comprometido para presentar propuestas e ideas de mejoramiento en mi trabajo			
Mis propuestas o ideas se tienen en cuenta en la empresa			
Recibo información de la empresa en:       s			
a. Situación financiera			
b. Proyectos			
c. Planes			
El trabajo que realizo es de forma rutinaria			
Encuentro apoyo en la empresa para mejorar el trabajo			
Hago mi trabajo pensando en mis clientes			
En mi área o sección se trabaja en equipo			
En mi área o sección de trabajo el hacer el trabajo con otras personas es muy placentero.			
El trabajo que realizo es importante para mis compañeros.			
Recibo constantemente órdenes o instrucciones para realizar mi trabajo			
Cuando tengo problemas en la realización de mi trabajo, mi jefe me apoya y colabora en la solución			
Los directivos de la empresa me han reconocido o exaltado mi labor.			
Mi jefe inmediato confía en mis capacidades y habilidades			
La empresa me proporciona oportunidad de:			
a. Entrenamiento			
b. Capacitación			
c. Desarrollo personal			
Me siento con energía y entusiasmo para realizar mi trabajo.			
Quiero que la imagen de la empresa sea bien reconocida por los clientes			
Utilizo los escenarios y equipos disponibles en la empresa para prácticas deportivas y recreativas			

Con relación a las anteriores afirmaciones quiero ampliar lo siguiente:

---



---



---



---



---

#### 4. PERCEPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS FÍSICAS DE TRABAJO

Marque con una X a las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta que su respuesta sea: BUENO, REGULAR o MALO.

AFIRMACIONES	BUENO	REGULAR	MALO
Las condiciones físicas del área de trabajo en las que laboro son:			
Las condiciones de ventilación son:			
Las condiciones de iluminación son:			
Los equipos o máquinas de trabajo son:			
El estado de los equipos de protección son:			
Las relaciones con los compañeros de trabajo son:			
Las relaciones con el jefe inmediato son:			
Yo percibo que el tiempo que me exigen de trabajo es:			
Los elementos de protección son:			
Percibo que el turno de trabajo es:			

Con relación a las anteriores afirmaciones quiero ampliar lo siguiente:

---

---

---

#### 5. OTRAS

5.1 ¿Reconozco que entre mis compañeros existen verdaderos líderes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 ¿Me siento feliz trabajando en INCAFEN Ltda.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 ¿Conozco los programas de bienestar que tiene la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuáles? \_\_\_\_\_

5.4 Qué actividades recreativas recomendaría que se desarrollen dentro de la empresa?

---

5.5 ¿En qué actividades culturales, recreativas, lúdicas y deportivas estaría dispuesto a participar?

---

Quiero hacer las siguientes sugerencias para mantener o mejorar el ambiente de trabajo en mi empresa

---

---

## ANEXO B. Guía para descripción del cargo

NOMBRE DEL PROCESO: VENTAS Y MERCADEO	FECHA: Abril 2007
NOMBRE DEL CARGO :	
DEPENDENCIA:	

EQUIPOS, MAQUINAS, ÚTILES, Y MATERIALES:
BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS:

Profesiograma del puesto de trabajo

Análisis

	1	2	3	4	5	
1. Equipamiento, Disposic. Espacio					X	
2. Carga Física estática – postural					X	
3. Carga Física Dinámica			X			
4. Atención coordin. Sensomotriz					X	
5. Complejidad. Contenido Trabajo			X			
6. Autonomía y Decisiones			X			
7. Monotonía y repetitividad			X			
8. Comunic. Y relaciones sociales					X	
9. Turnos, Horarios, Pausas				X		
10. Riesgos de accidentes					X	
11. Contaminantes químicos.		X				
12. Ruido y Vibraciones.					X	
13 Condiciones térmicas		X				
14. Iluminación, ambiente cromático	X					
15. Radiaciones. Otros factores ambientales		X				

Observaciones

**Factores críticos:**

### ANEXO C. Guía para perfil del cargo

NOMBRE DEL CARGO:		DIA 04	MES 04	AÑO 2007
NOMBRE DEL PROCESO: Ventas y Mercadeo.				
ÁREA GERENCIAL O UNIDAD BÁSICA GERENCIAL: Ventas y Mercadeo				
ELABORADO POR: Marlén Cortés- Carlos Patiño		APROBADO POR:		
Nº	FACTORES	REQUISITOS		
1	EDUCACIÓN			
2	EXPERIENCIA			
3	ENTRENAMIENTO			
4	CARGA FISICA ESTATICA POSTURAL			
5	CARGA FISICA DINAMICA			
6	ATENCION, COORDINACION SENSOMOTRIZ			
7	COMPLEJIDAD, CONTENIDO DEL TRABAJO			
8	AUTONOMIA Y DECISIONES, RESPONSABILIDAD POR ERRORES			
9	COMUNICACIÓN Y RELACIONES SOCIALES			
10	TURNOS, HORARIOS, PAUSAS			
11	RIESGO DE ACCIDENTES			
12	CONTAMINANTES QUIMICOS			
13	RUIDO Y VIBRACIONES			
14	CONDICIONES TERMICAS			
15	ILUMINACION, AMBIENTE CROMATICO			
16	RADIACIONES			
17	RESPONSABILIDADPOR SUPERVISION			
18	RESPONSABILIDAD POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES			
19	RESUMEN FICHA PROFESIOGRAFICA			

## ANEXO D. Guía para inventario de habilidades gerenciales

### INSTRUCCIONES

Este cuestionario ha sido diseñado para que usted realice un autodiagnóstico de las habilidades gerenciales.

Trate de ser lo más objetivo posible, porque los resultados servirán para incrementar su propio aprendizaje. Evite, en lo posible ubicarse en las posiciones intermedias. Conteste todas las preguntas.

Lea cada frase. Escoja una de las alternativas señaladas y márkuelas en el espacio correspondiente.

Al finalizar, traslade sus escogencias a la hoja de respuestas.

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1. Creo que sirvo de modelo para los demás: quieren imitarme por mis características personales					
2. Las personas entienden fácilmente lo que quiero decirles.					
3. A las personas de mi grupo se les dificulta colaborar: tienden a trabajar cada una por su lado.					
4. Actúo en forma impulsiva, sin analizar suficientemente las situaciones					
5. Mi equipo trabaja con interés y entusiasmo					
6. Evito enfrentarme a situaciones difíciles					
7. Mis colaboradores desconfían de mis conocimientos y habilidades					
8. Mis instrucciones son mal interpretadas					
9. Mi gente está comprometida en el logro de objetivos comunes					
10. Tengo que reconsiderar y echar para atrás, las decisiones que he tomado.					
11. Dedico tiempo a enseñar y orientar a los miembros de mi equipo					
12. Prefiero sacrificar mis puntos de vista para evitar confrontaciones					
13. La forma como dirijo al personal se ajusta a las características de cada uno de ellos.					
14. Mantengo informado a mi grupo, sobre lo que sucede en la empresa.					
15. Controlo bien las reuniones del equipo y logro que se cumplan los objetivos.					
16. Consulto la opinión de los demás, antes de tomar una decisión importante					

	A	B	C	D	E
	NUNCA	CASI NUNCA	OCASIONALMENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
17. Se me dificulta detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de mi gente					
18. Me angustio cuando tengo que manejar conflictos en mi área.					
19. Mis colaboradores me ven como un (a) maestro (a), asesor (a) o guía					
20. La información me llega como si fuese un "chisme" o rumor.					
21. Prefiero manejar los asuntos en forma individual, con cada empleado, en vez de reunirlos en grupo.					
22. Evalúo diferentes alternativas, antes de tomar decisiones.					
23. Suelo reconocer el trabajo bien hecho.					
24. Siento que me involucre en muchos conflictos.					
25. Tengo la sensación de que las personas desconocen mi autoridad.					
26. Mis colaboradores tienen dificultad para comunicarme sus problemas de trabajo.					
27. Se me facilita detectar lo que pasa en mi equipo cuando baja su productividad.					
28. Me demoro demasiado al tomar una decisión.					
29. Coloco metas muy ambiciosas a mis colaboradores, quienes las perciben como inalcanzables.					
30. Controló mis emociones cuando me enfrento a un conflicto para no agravarlo.					
31. Concentro el poder, no me gusta compartirlo.					
32. las personas tienen la oportunidad de discutir conmigo, las instrucciones y los procedimientos.					
33. Me reúno periódicamente con el equipo, para analizar la forma como nos desempeñamos.					
34. Siento que me dejen presionar por los demás, al tomar las decisiones.					
35. Brindo retroalimentación periódica a mis colaboradores; los animo a mejorar su actuación.					
36. Temo quedar mal con alguna de las partes, cuando debo mediar en algún conflicto.					
37. Influyo positivamente en las personas, las oriento hacia las metas					
38. Mis colaboradores me critican porque no les escucho.					
39. Conozco a cada uno de los miembros de mi equipo y se lo que pueden aportar.					
40. Tengo facilidad para lograr el consenso, en las decisiones grupales.					
41. Brindo oportunidades de participación y aprovecho los aportes de los miembros del equipo.					
42. Procuro encontrar opciones gana/gana al resolver los conflictos					

## **AUTODIAGNÓSTICO**

Mis principales fortalezas son:

Mis principales debilidades son:

Los aspectos concretos en los cuales requiero mejorar son:

## **COMENTARIOS**

¿Me ayudó este cuestionario a incrementar el conocimiento de mi mismo?

¿Los resultados coinciden con lo que pensaba sobre mis habilidades gerenciales?

# INVENTARIO DE HABILIDADES GERENCIALES

## HOJA DE RESPUESTAS

Preg. No.	1 2 3 4 5	Preg. No.	1 2 3 4 5	Preg. No.	1 2 3 4 5	Preg. No.	1 2 3 4 5	Preg. No.	1 2 3 4 5
1	A B C D E	2	A B C D E	3	A B C D E	4	A B C D E	5	A B C D E
7	A B C D E	8	A B C D E	9	A B C D E	10	A B C D E	11	A B C D E
13	A B C D E	14	A B C D E	15	A B C D E	16	A B C D E	17	A B C D E
19	A B C D E	20	A B C D E	21	A B C D E	22	A B C D E	23	A B C D E
25	A B C D E	26	A B C D E	27	A B C D E	28	A B C D E	29	A B C D E
31	A B C D E	32	A B C D E	33	A B C D E	34	A B C D E	35	A B C D E
37	A B C D E	38	A B C D E	39	A B C D E	40	A B C D E	41	A B C D E

LIDERAZGO

COMUNICACIONES

TRABAJO EN EQUIPO

TOMA DE DECISIONES

MOTIVACIÓN DE PERSONAL

MANEJO DE CONFLICTOS

Puntaje: \_\_\_\_\_

Puntaje: \_\_\_\_\_

Puntaje: \_\_\_\_\_

Puntaje: \_\_\_\_\_

Puntaje: \_\_\_\_\_

Puntaje: \_\_\_\_\_

## ANEXO E. Guía para inventario de habilidades de comunicación

Este cuestionario tiene como objetivo, ayudarle a identificar las fortalezas y debilidades, en la forma como usted se comunica.

Sólo usted tendrá conocimiento de los resultados obtenidos. Por ello, procure ser lo más sincero (a) posible. De esta manera contará con información valiosa para orientar el proceso de mejoramiento en esta habilidad.

Ubique las respuestas dentro de las siguientes alternativas. Coloque una X en la casilla correspondiente:

1. Esto no lo describe en nada, nunca le ocurre o nunca lo hace.
2. En algunas ocasiones lo hace o le ocurre
3. Esto lo hace o le ocurre con moderada frecuencia, más o menos en un 50%.
4. Con bastante frecuencia lo hace o le ocurre.
5. Esto describe el comportamiento típico en usted: lo hace o le ocurre siempre.

Este inventario está dividido en 6 secciones. Al finalizar cada una de ellas, totalice los puntos objetivos (Ejemplo: 4+3+4+1--- etc) y traslade este puntaje al perfil de habilidades comunicativas. (ejemplo: si usted obtuvo 15 puntos en disposición, ubique este puntaje en el eje de la izquierda y coloque una marca en la 1ª. Columna donde dice: "Disposición" y así sucesivamente. Después trace una línea para unir las diferentes marcas.

### A. Disposición

	1	2	3	4	5
1. A pesar de la falta de tiempo y de las presiones de trabajo, busco la oportunidad de escuchar a mis empleados.					
2. La gente puede hablar conmigo cuando lo desea.					
3. Visito las diferentes áreas, para tener contacto directo con mis empleados.					
4. Hago reuniones para mantener informada a mi gente de lo que ocurre en la empresa.					
5. Animo a mis colaboradores, para que me cuenten sus ideas, problemas e inquietudes.					
6. Aprovecho los recursos tecnológicos, para optimizar mis comunicaciones.					
TOTAL					

## B. Escuchar

	1	2	3	4	5
1. Pongo atención, tanto a los mensajes verbales, como a los no verbales.					
2. Hago contacto visual y ánimo a mi interlocutor con los gestos.					
3. Espero con paciencia a que la otra persona termine de expresar la idea, sin interrumpirla.					
4. Me concentro en lo que estoy escuchando. Evito las distracciones					
5. Me pongo en el lugar del otro, para comprender mejor su punto de vista y sus sentimientos.					
6. Hago síntesis del mensaje recibido para verificar si lo comprendí bien					
TOTAL					

## C. Preguntar

	1	2	3	4	5
1. Hago preguntas a mi gente, lo que los obliga a pensar y actuar por si mismos.					
2. La gente responde, con franqueza y sin temor las preguntas que les hago.					
3. Conozco diferentes tipos de preguntas, y se cuándo utilizarlas.					
4. Utilizo preguntas para estimular la generación de ideas y la solución de problemas.					
5. Al preguntar, busco información tanto de los hechos como de las opiniones y sentimientos.					
6. Cuando hago preguntas doy tiempo para la respuesta y muestro interés en ella.					
TOTAL					

## D. Responder

	1	2	3	4	5
1. Evito hacer gestos negativos (bostezos, desviar la mirada), cuando me hacen preguntas.					
2. Si no conozco la respuesta a una pregunta, la admito.					
3. Pido que me repitan las preguntas, cuando no las entiendo.					
4. Tomo en serio las preguntas, aunque parezcan tontas e ingenuas					
5. Evito dar respuestas incompletas, ambiguas o falsas.					
6. Utilizo un lenguaje claro, sin tecnicismos o extranjerismos al responder preguntas					
TOTAL					

### E. Retroalimentar

	1	2	3	4	5
1. Evito hacer críticas en público					
2. Evito utilizar adjetivos calificativos, al comentar la actuación de las personas.					
3. Describo el comportamiento que la persona debe mantener o cambiar, sin referirme a las características de personalidad.					
4. Antes de hacer una crítica, la preparo, con el fin de no generar rechazo o actitudes defensivas.					
5. Cuando hago críticas, logro que las acepten y se comprometan a cambiar.					
6. Ofrezco retroalimentación, tanto de los errores, como de los aciertos o logros.					
TOTAL					

### E. Exponer

	1	2	3	4	5
1. La gente entiende lo que digo, sin necesidad de repetirlo					
2. Verifico la comprensión de los mensajes que emito					
3. Me siento seguro al hablar en público					
4. Expreso lo que pienso y quiero, con claridad y sin temor					
5. Soy consciente de los mensajes no verbales que envío					
6. Adapto el lenguaje y las expresiones que utilizo a las características de mis interlocutores.					
TOTAL					

Fortalezas	Debilidades
Identifique 5 aspectos en los cuales tiene buen desarrollo	Identifique 5 aspectos en los cuales requiera mejorar:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



## **ANEXO G. Video de talleres**

## PERFIL DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

<b>B U E N O  D E F I C I E N T E A C E P T A B L E  C R I T I C O</b>	30							
	29							
	28							
	27							
	26							
	25							
	24							
	23							
	22							
	21							
	20							
	19							
	18							
	17							
	16							
	15							
	14							
	13							
	12							
	11							
	10							
	9							
	8							
	7							
	6							
			A	B	C	D	E	F
			Disposición	Escuchar	Preguntar	Responder	Retroalimentar	Exponer