



93
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROGRAMA PARA LA FORMACION
DE EJECUTIVOS EN UNA ORGANIZACION
DE GIRO COMERCIAL

REPORTE LABORAL

Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
presenta:

JUAN ADRIAN ESTRADA ARGOTT

DIRECTOR DE REPORTE LABORAL:
MTRO. J. FELIPE URIBE PRADO

DIRECTOR DE LA FACULTAD:
DR. ARTURO BOUZAS RIAÑO

MEXICO, D.F.

1997

TESIS CON
FALLA DE CRISTAL



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A mi esposa por su comprensión y apoyo

A mis hijas por ser la razón para seguir adelante

**A mi madre por ser la persona que más admiro y
enseñarme que no hay imposibles**

A mi padre que de donde esté ilumina mi camino

A mis hermanos por su cariño

RESUMEN

El presente trabajo se llevó a cabo en el periodo de 1993 a 1995, los ejecutivos fueron reclutados de diferentes universidades e instituciones de educación superior. La duración promedio de entrenamiento fue de 18 meses de las distintas áreas que comprende la organización. Dentro de los principales resultados obtenidos de los 13 ejecutivos que iniciaron su entrenamiento 11 (84.5 %) concluyeron su formación y asignados a una sucursal con un puesto específico; evaluados por medio de entrevistas de seguimiento y por la aplicación de un cuestionario integrado por 26 reactivos destacando como áreas a mejorar un mayor conocimiento de la competencia y del mercado, desarrollo de las habilidades para la negociación, la toma de decisiones, liderazgo entre otras.

Estos resultados y la información obtenida por cada uno de los ejecutivos permitio identificar su capacidades, habilidades y características para elaborar los programas adicionales de capacitación y supervisar de manera mas directa aquellas áreas que requieren fortalecer.

**PROGRAMA PARA LA FORMACION DE EJECUTIVOS EN UNA
ORGANIZACION DE GIRO COMERCIAL**

INDICE

INTRODUCCION

4-5

CAPITULO I

CAMPOS DE APLICACION DE LA PSICOLOGIA

6-14

- 1.1 Ambito de acción
 - 1.1.1 Clinica
 - 1.1.2 Educativa
 - 1.1.3 Social
 - 1.1.4 General- Experimental
 - 1.1.5 Industrial
- 1.2 La Psicología Industrial
 - 1.2.1 Areas de participación

CAPITULO II

INSTRUMENTOS DE APOYO EN PSICOLOGIA

15-26

- 2.1. Entrevista
 - 2.1.1 La información disponible previamente
 - 2.1.2 Establecimiento de objetivos de la entrevista
 - 2.1.3 Esquema de la entrevista
 - 2.1.4 El proceso de la entrevista
 - 2.1.5 Herramientas para la interpretación de los resultados de una entrevista
- 2.2. Teoría del test y pruebas psicológicas
 - 2.2.1 Breve historia de los tests
 - 2.2.2 Cualidades de los tests
 - 2.2.3 Clasificación de los test

CAPITULO III

PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

27-50

- 3.1 Proceso administrativo
 - 3.1.1 Planeación
 - 3.1.2 Organización
 - 3.1.3 Integración
 - 3.1.4 Dirección
 - 3.1.5 Control
- 3.2 Administración de Recursos Humanos

- 3.3 Planeación de Recursos Humanos
- 3.3.1. Demanda de Recursos Humanos
- 3.4 Planeación de Carrera
- 3.4.1. ¿Qué es la Planeación de Carrera ?
- 3.4.2. Origen e importancia de la Planeación de Carrera
- 3.4.3. Administración de la Planeación de Carrera
- 3.5 Desarrollo Organizacional
- 3.5.1. Etapas del Desarrollo Organizacional

CAPITULO IV

PROCEDIMIENTO

51-65

- 4.1. Antecedentes de la Organización
- 4.2. Justificación
- 4.3. Metodología
- 4.3.1. Reclutamiento
- 4.3.2. Selección
- 4.3.3. Capacitación
- 4.3.4. Seguimiento

CAPITULO V

RESULTADOS

66-72

- 5.1 Análisis

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

73-75

- 6.1. Aportaciones

BIBLIOGRAFIA

76-77

ANEXOS

INTRODUCCION

Existen hoy en día numerosas estrategias para la planeación en una organización, sin embargo la planeación de los recursos humanos es poco frecuente encontrar en las organizaciones y que se preocupen por tener planes de desarrollo, planes de carrera o programas específicos que les permitan ser competitivas con las necesidades que el mercado demanda.

Anteriormente las organizaciones orientaban su planeación hacia los mercados de sus productos y a la adquisición de nueva tecnología o materiales. La administración de personal solía hacerse de manera reactiva y no de forma proactiva. Esto fue orientado por la necesidad imperiosa de contar con personal capacitado que conozca la cultura, los procesos de trabajo y políticas internas de las organizaciones.

Debido a esta situación particular se manifiesta el contar con los recursos humanos que favorezcan y apoyen el desarrollo y crecimiento de las empresas. La Planeación de Recursos Humanos y específicamente los planes de carrera y de formación permiten anticiparse a los requerimientos del mercado y a las necesidades de crecimiento y expansión que este exige.

La finalidad de los programas de formación de ejecutivos orientan de manera directa hacia el apoyo para la consecución de los objetivos de la organización. El planear a mediano y largo plazo los requerimientos de personal redundará en beneficio de los resultados y permanencia de las empresas.

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar un programa de Formación de Ejecutivos cuyo objetivo es integrar a la organización los recursos humanos que serán requeridos a mediano y largo plazo. Así como, dar respuesta a las necesidades que la sociedad y el mercado de alta competencia requiere; y por otra parte, el señalar la participación del Psicólogo en estos programas desarrollando las funciones de

reclutamiento, selección, evaluación, integración y formación de los recursos humanos como apoyo y participación directa en la consecución de los objetivos organizacionales.

En el capítulo 1, se menciona el ámbito de acción de la Psicología y su evolución.

En el capítulo 2, está orientado a conocer las técnicas de intervención que apoyan este tipo de programas como la entrevista y sus etapas, la teoría del test y las diferentes pruebas psicométricas que se emplean particularmente en el área de la psicología industrial.

En el capítulo 3, se dedica a la revisión documental teórica y de algunos trabajos que se han elaborado sobre planeación de recursos humanos.

En el capítulo 4, se menciona las etapas que consta el procedimiento que se llevó a cabo para el reclutamiento, selección, integración y formación de los ejecutivos.

En el capítulo 5, se muestran los resultados y el análisis de los mismos.

En el capítulo 6, se dan las conclusiones y algunos comentarios sobre este tipo de programas.

Por último se presentan los anexos que contiene los diferentes instrumentos, cuestionario, etc. que se emplearon en esta trabajo.

CAPITULO I. CAMPOS DE APLICACION DE LA PSICOLOGIA

Ambito de acción

En la actualidad los psicólogos nos encontramos cada vez mas conscientes de nuestra responsabilidad con la comunidad; contar con habilidades de tipo social es un elemento inherente a cualquier campo de aplicación profesional. Sin embargo, es este punto no se puede olvidar que en realidad un grupo social se integra por individuos cuyo comportamiento esta en constante interaccion con la comunidad a la que pertenece. Con esto se quiere destacar que la labor del psicologo implica tanto una conciencia social como profundo conocimiento y respeto por el individuo en particular.

Antes de abordar la participacion del psicologo en la sociedad, es conveniente identificar ¿ como es que surge una profesion ? . La profesion surge como fenomeno de demarcación, de distribución y de especialización de las tareas a realizar dentro del grupo social (Harrsch, 1992). Este proceso se encamina fundamentalmente al beneficio del mismo grupo. Por lo tanto, el surgimiento de una profesion es el surgimiento de un servicio especifico a la comunidad. Sociedad y profesion, hombre y comunidad, estan intimamente ligados.

A ninguna persona con cierta información le es desconocido el hecho de que en México es un país de fuertes contrastes y desigualdades ya sean estas económicas o culturales, ni las oportunidades económicas ni las educativas son las mismas para todos los mexicanos; este fenómeno de desigualdad hace que el profesional mexicano sea ya un producto de dicha desigualdad. El mismo proceso de escolarización ha favorecido la desigualdad de los mexicanos, y ha permitido la creación de una élite escolarizada hasta el nivel universitario: de esta surge el profesional mexicano. Basandose en lo anterior, no es raro encontrar en México, en todas la profesiones, dos tipos de individuos: unos que conscientemente o inconcientemente perpetúan el status quo de desigualdad social y otros que

concientemente trabajan por un cambio de estructuras sociales que brindan las mismas oportunidades a todos. El psicólogo mexicano es un profesional que debe enfrentarse a este dilema (Nieto, 1979).

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diversas expresiones y contextos por medio de métodos sistematicos de análisis (Harrsch, op cit).

La psicología por tal motivo actualmente es una disciplina sumamente útil para resolver y mejorar muchos problemas que tiene la complicada problematica humana. Quiza el aspecto más estudiado, tanto a nivel tedrico como en el practico, sea el clinico sin embargo, no es este el único productivo y útil para la comunidad. La aplicacion de la Psicología en la educación, al aprendizaje, al campo laboral en todos sus ambitos; la psicoprofilaxis de situaciones criticas tales como la adolescencia, el parto, la eleccion vocacional, etc.. constituyen terrenos sumamente propicios para el trabajo del psicologo. A traves de este tipo de trabajos el psicologo sera cada vez mas útil y positivo a la comunidad (Rodríguez, citado en Harrsch, 1992).

En la actividad profesional del psicologo mexicano se observa con frecuencia que los campos de aplicación se superponen unos con otros. Tan es así, que podria cuestionarse entonces, que seria del psicologo que usara el método experimental sin conocer las necesidades y características de la poblacion a la que somete su investigación; del psicólogo educativo que perdiese de vista el enfoque clinico para un diagnóstico diferencial, cuando detecta un problema de aprendizaje; o bien del psicólogo industrial que no detectara la patologia de un empleado (Harrsch, op cit).

Los orígenes historicos de los campos de aplicacion provienen de tiempo atras. Sin embargo, cabe mencionar que las divisiones que se han hecho son tantas como se ha especializado el psicologo. De aqui que se hable de Psicología clinica, experimental, fisiológica, diferencial, infantil, de la adolescencia, social,

comunitaria, industrial, psicometría, psicología dinámica de las organizaciones, de grupos, etc (Álvarez y Molina, 1984).

Las actividades del psicólogo también han variado y ramificado en diversidad de campos. Durante las primeras décadas del siglo XX, el psicólogo se dedicó básicamente a la enseñanza debido a que la propia psicología no tenía bien definida su identidad como ciencia independiente y menos aun como profesión, como un rol específico y diferenciado en la sociedad (Harrsch, op cit)..

Posteriormente, a raíz de la preocupación por la conducta humana, considerada desde el punto de vista individual, surgió la Psicología Clínica que tiene como base la psicología de la personalidad e intenta conocer y comprender lo que el ser humano tiene de singular.

Por otra parte, se vislumbra la necesidad educativa de promover el desarrollo integral del estudiante para que pudiese aprovechar sus recursos en el mejoramiento de su ámbito familiar y social surge la actividad psicológica relacionada con la orientación vocacional(Harrsch, op cit).

La Psicología Social mantiene la preocupación de los filósofos por la naturaleza original del hombre y estudia las influencias socioculturales que intervienen en la actividad humana individual.

El campo de la Psicología General-Experimental toma fuerza en los años sesenta en las investigaciones sobre neuropsicología, y con el análisis conductual aplicado.

La Psicología Industrial aparece en México en 1923 con la fundación del departamento psicotécnico en el Departamento del distrito federal, y surge de las necesidades del desarrollo de la tecnología industrial (Mouret y Ribes, 1977). Es así como el psicólogo incursiona en el ámbito empresarial, atendiendo a los

problemas de la relación obrero-patronal, de la selección, del nivel de eficiencia y de la seguridad del personal, así como de optimizar el desarrollo de las organizaciones en cuanto a producción y condiciones diversas que se hayan en una situación de trabajo.

En México, el primer intento por ubicar el papel del psicólogo se desarrolló en el mes de marzo de 1978, en la reunión llevada a cabo en Jurica donde se establecieron las funciones, áreas y las actividades que debe realizar para ayudar a solucionar problemas (Mata, 1989).

Como se puede observar la evolución de la psicología ha sido de manera paulatina y sobre todo algunas áreas que la conforman han sido más estudiadas que otras. Sin embargo esto no quiere decir que unas sean más importantes que las otras.

En el siguiente tema mencionaremos como se ha desarrollado la psicología industrial y sus áreas de participación.

El campo de la psicología industrial

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo.

Estudia la correspondencia entre la satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales; y particularmente la tecnología del trabajo en la calidad de vida laboral; y en los factores motivacional que aumentan la voluntad y la habilidad humana (Brown, 1982).

Respecto a lo anterior las funciones específicas del psicólogo del trabajo son:

1. Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades de las organizaciones.
2. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permiten definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa.
3. Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, transformar las actitudes, a predecir el comportamiento y a incrementar la productividad que es el fin común de la interacción individuo-empresa. Además, de usar métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, desarrollar técnicas gerenciales y formas de evaluar objetivamente el progreso (Harrsch, 1992). Llevar a cabo funciones de asesoría y capacitación en las empresas e instituciones públicas.

Al respecto, en un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI, 1993), se encontro que la participación de los psicólogos como titulares del area de Recursos Humanos, es tan solo del 9%, comandada por los que estudiaron administracion de empresas con un 50%, ingenieros por un 13% y un 11% por los que estudiaron relaciones industriales y el resto por varias disciplinas.

Derivado de todo lo anterior, la psicologia industrial se basa en la aplicacion de los principios psicologicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

El psicólogo industrial pretende crear circunstancias optimas para la utilizacion de los recursos humanos en la empresa o en la industria, con el fin de apoyar el incremento de la productividad y ejecución del trabajo así como crear programas de aprendizaje, motivacionales y de adquisicion de destrezas, detectar los diferentes incentivos y circunstancias ambientales , optimizar la capacidad del trabajador, conservando la salud física y mental; tomando en cuenta las necesidades y objetivos de la empresa y del trabajador (Donnelly, 1992).

Algunos autores han categorizado las actividades de los psicólogos industriales, por ejemplo:

1. McCollom (citado en Mondragon, 1994), señala cinco areas de acción:
- **SELECCIÓN DE PERSONAL:** en esta área se realiza la selección y evaluación de trabajadores, empleados y ejecutivos, y se investiga sobre criterios enfocados a las habilidades y personalidad de los candidatos.
 - **DESARROLLO DE PERSONAL:** en esta área se evalúa el desempeño de cada uno de los trabajadores, para la asignación de actividades; se plantean objetivos acordes con sus posibilidades y,

si es necesario se proporciona asistencia clínica al personal.

- **INGENIERIA HUMANA:** en esta area el psicólogo se interesa en el diseño de materiales y equipos que proporcionan seguridad, comodidad o disminución de fatiga física al trabajador.
- **ESTUDIOS DE PRODUCTIVIDAD:** aquí el psicólogo realiza actividades para ahorrar tiempos y movimientos de los empleados, con el fin de optimizar los procesos.
- **CAPACITACION:** en esta área el psicólogo detecta necesidades de los empleados con respecto a las habilidades para desarrollar su trabajo y promover cursos enfocados al desarrollo de estas habilidades.

Cabe mencionar que este autor aportó los datos antes mencionados al entrevistar a psicólogos de varias ciudades de los Estados Unidos, haciendo que cada uno de ellos describiera sus actividades y las de otros psicólogos que trabajan en la industria.

2. Por su parte Donnely (op cit), menciona que las actividades que realiza el psicólogo en el área industrial son:

DECISIONES BASADAS EN LOS REQUERIMIENTOS INSTITUCIONALES

- Selección de personal
- Adiestramiento de personal
- Orientación de personal

DECISIONES BASADAS EN CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

- Ingeniería de la psicología
- Motivación humana
- Psicología de la organización

DECISIONES BASADAS EN PERCEPCIONES E INFLUENCIAS DE GRUPO

- Comunicaciones industriales
- Relaciones sindicato patronales
- Psicología del consumidor

3. McCormick (citado en Mondragon, op cit), señala como actividades principales de los psicólogos industriales las siguientes:

- Desarrollo de personal
- Instrucción
- Interpretación y validación de pruebas
- Asesoramiento de personal
- Planeación de Recursos Humanos
- Desarrollo de criterios
- Administración de personal
- Reclutamiento de personal
- Desarrollo, aplicación y preparación de baterías
- Administración de sueldos y salarios
- Ingeniería humana

Contratos colectivos

4. Por ultimo Schultz (1985), menciona que según encuestas realizadas en estados Unidos, Israel y Nueva Zelanda, el psicólogo industrial puede realizar las siguientes actividades:

- Selección y adiestramiento de empleados
- Motivación del empleado
- Evaluación del rendimiento
- Productividad
- Condiciones de trabajo
- Estructura y diseño de la empresa

Como se observa el campo de acción del psicólogo es muy amplio y su participación en el área laboral es primordial debido a que dirige al individuo o grupo de individuos que realicen una actividad de trabajo. Sin embargo de manera paulatina se va haciendo imprescindible su aportación en la consecución de los objetivos así como en la toma de decisiones.

En los siguientes capítulos veremos mas a detalle algunas de las actividades específicas que realiza el psicólogo como: planeación de los Recursos Humanos, reclutamiento y selección, evaluación, etc.

CAPITULO II INSTRUMENTOS DE APOYO EN PSICOLOGIA

En una organización es fundamental que se contemple el proceso de evaluación del personal debido a que permite contar con información en cuanto a sus capacidades, rasgos de personalidad y futuro desempeño laboral, es por esto que radica incorporar la evaluación en el proceso de selección de personal.

De los medios con los que cuenta el psicólogo para llevar a cabo esta tarea esta la entrevista y los test psicológicos. A continuación hablaremos de cada uno de ellos como un instrumento de apoyo para la toma de decisión al contratar a una persona

Entrevista

La entrevista es una relación de comunicación entre dos o mas personas quienes, a traves de una interacción directa (es decir , cara a cara) y estructurada (o sea, planeada en función de un objetivo), intercambian información en un ambiente determinado.

Antes de comenzar una entrevista, es indispensable que el entrevistador conozca claramente lo que desea obtener de la misma, cuales son sus objetivos y cual debe ser el camino a seguir para alcanzarlos. Para ello, necesita tener la mayor cantidad de información posible acerca de la persona que va a entrevistar y del puesto a cubrir.

Es conveniente recordar que la entrevista no solo sirve para obtener información acerca del candidato, sino también para que el conozca en detalle las condiciones bajo las cuales trabajara en caso de resultar elegido. La decisión no es unilateral. Ambas partes deben tener elementos de juicio.

La Información disponible previamente.

Por ningún motivo se debe llegar a la entrevista sin información acerca del candidato y del puesto a cubrir. Haciéndolo, se corren algunos riesgos, como perder el tiempo, confundir al candidato o dejarle una pésima imagen de improvisación, de falta de preparación.

Para preparar la entrevista es necesario obtener toda la información disponible acerca del puesto vacante y del candidato.

Con relación al candidato, las principales fuentes de información son las siguientes:

- **Solicitud de empleo.** Por lo común , toda persona que acude a la compañía en busca de una oportunidad de trabajo lo primero que debe hacer es llenar una solicitud de empleo (vease el anexo 1). En ella quedan consignados los datos mas relevantes acerca de la persona, tales como escolaridad, trayectoria profesional, datos familiares, compensación actual y algunos otros como edad, estado civil, etc.
- **Curriculum Vitae.** En algunos casos - sobre todo cuando se trata de profesionistas-, los candidatos agregan a la solicitud de empleo una copia de sus curriculum vitae. En este se encuentran basicamente los mismos datos que en la solicitud, aunque tratados con mayor detalle.
- **Tanto la solicitud de empleo como el curriculum ofrecen al entrevistador una descripción general del candidato, un primer conocimiento de la persona sobre el cual se va a elaborar la entrevista.**
- **Evaluación de entrevista por el área de reclutamiento y selección.** Este documento proporciona

información acerca de la manera como el entrevistador percibió al candidato a raíz de la entrevista que sostuvo con él.

- Investigación entorno al candidato. Verificar la fuente de reclutamiento.
- Expediente del candidato. Cuando se trata de candidatos internos, se hace llegar al requisitante del puesto vacante los expedientes de los candidatos viables , los cuales contienen la documentación mencionada en los tres primeros puntos.

Establecimiento de objetivos de la entrevista

Es importante identificar en la entrevista aquellas características, conocimientos, habilidades, experiencia y potencial que satisfagan los requerimientos del puesto a cubrir. Por tanto, se enfoca sobre los siguientes aspectos:

- Obtener del candidato la información necesaria acerca de su experiencia, cualidades, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, etc.
- Informar al interesado sobre las características, ventajas, responsabilidades y limitaciones del puesto que va a ocupar, así como las oportunidades a futuro.
- Determinar la capacidad técnica del aspirante para lograr los resultados esperados del puesto en cuestión. Esta capacidad es el resultado de la escolaridad mas la actualización mas la experiencia, y la mejor forma de evaluarla es conociendo los logros alcanzados por el candidato a lo largo de su carrera.

- **Determinar el potencial de crecimiento del candidato, o sea, evaluar su vitalidad, madurez, perseverancia, tenacidad y motivación al autodesarrollo.**

El esquema de la entrevista

La entrevista requiere de la elaboración de un esquema, o guía, que permita al entrevistador alcanzar sus objetivos de la manera mas facil y en el menor tiempo posible.

Para la elaboración del esquema de la entrevista no hay reglas fijas, cada entrevistador debe buscar la que mas le resulte practica y mas comoda.

Puntos a tocar en una entrevista:

- Bienvenida
- Definir por que le interesa el puesto
- Averiguar cual es su imagen de nuestra organización
- Revisar su trayectoria laboral
- Sondear su capacidad tecnica
- Investigar acerca de su potencial
- Sondear su estilo de relación de interpersonal
- Hablar de manera informal acerca de su familia, pasatiempos y actividades extralaborales
- Dar información sobre su situación como candidato
- Despedida

El proceso de la entrevista

- **Preámbulo.** Una vez que se ha recibido al candidato y que se han hecho las presentaciones, la entrevista comienza con una charla informal, acerca de algún tema fácil como el tráfico, el clima o cualquier otro de interés general. Con esto, el candidato vea al entrevistador como una persona amistosa y receptiva con la que puede platicar, y la entrevista comenzará en un ambiente de confianza.
- **Inicio.** Después de los primeros momentos informales del preámbulo, el entrevistador debe conducir la situación hacia una fase más formal y organizada. La entrevista en sí debe iniciarse con cuestiones a las que el candidato pueda responder sin dificultad, de orden general y normalmente relacionadas con aspectos del pasado. Por ejemplo, la trayectoria académica o laboral. Con esto se ubica al entrevistador en el tema, a la vez que se avanza paulatinamente en la conversación.
- **Desarrollo.** El desarrollo de la entrevista con frecuencia se apegó al esquema previamente preparado. La conversación debe fluir de los aspectos más sencillos a los más complejos hasta llegar de manera natural, a los puntos clave de la entrevista, tales como condiciones de trabajo, resultados esperados de quien ocupe el puesto y remuneraciones, rasgos de personalidad, habilidades, etc.. Una vez que se han cubierto los temas más relevantes, es conveniente volver a cuestiones fáciles de manejar, como puede ser el empleo del tiempo libre, para preparar el cierre de la entrevista.
- **Cierre.** Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador debe informar al entrevistado acerca de su situación como candidato, por ejemplo: cuando y por qué conducto se le notificará si fue aceptado o no, o si es necesario que lleve a cabo algún trámite o sostenga otra entrevista, etc. Después de esto, es conveniente darle las gracias por su interés y despedirlo con la misma cordialidad con que lo recibió.

Herramientas para la interpretación de los resultados de una entrevista

- **Notas.** La toma de notas durante la entrevista es esencial ; la memoria no siempre es digna de confianza. Las notas deben incluir absolutamente todos los datos que resulten relevantes para decidir acerca del candidato.

Objetivos de la entrevista. En esta etapa del proceso una vez mas los objetivos de la entrevista resultan de utilidad porque permiten sistematizar el analisis de la información obtenida. En caso de no haber desarrollado objetivos, debe revisarse de nuevo la descripción del puesto con el fin de tener presentes los requerimiento del mismo.

- **Formato de evaluación de la entrevista.** Esta hoja debe llenarse inmediatamente despues de terminar la entrevista. En ella quedan plasmadas las apreciaciones del entrevistador. Si es necesario, puede ayudar mucho complementarla con una o mas hojas de comentarios (anexo 2).

La decisión. En materia de seleccion de personal la decisión se debe basar en el perfil del puesto y no de las personas. Un error muy común es el de comparar a los candidatos entre si, y no al del perfil del puesto.

Como se describió anteriormente la buena planeación de la entrevista, considerar los elementos clave, manejar adecuadamente cada una de las fases, etc. puede ser un elemento bastante confiable en la promoción o contratación de una persona.

La entrevista es una práctica común en las empresas sobre todo en la selección de personal * mas del 90% de las empresas entrevistan a los solicitantes antes de contratarlos* (Herrera, 1988).

En la mayoría de las organizaciones laborales en nuestro país, la entrevista es el único procedimiento o técnica que se utiliza para evaluar el potencial de desarrollo. sin embargo, se ha visto que la validez de la entrevista depende de la habilidad del entrevistador, que por lo general en estos casos- jefes de departamento de diversas profesiones- no han sido entrenados adecuadamente y carece de la habilidad requerida (ibidem).

La entrevista resulta eficaz cuando forma parte del conjunto de técnicas psicológicas que deberían utilizarse en la evaluación del potencial de desarrollo.

TEORIA DEL TEST

La Psicometria tiene como finalidad llevar a cabo la medicion de la conducta. lo que constituye uno de los pilares fundamentales de la ciencia psicologica, ya que el hombre cada dia se interesa mas por comprender su propia naturaleza y, por ende, la de los demas; puesto que el mundo en que vivimos, los problemas que se plantean son primordialmente de naturaleza humana e impiden a menudo una trayectoria mas sencilla en el desarrollo de los seres humanos.

Primeramente iniciaremos con una definicion de lo que son los test psicologicos Benavides y Di Castro (1984), la describen como la: " Situacion experimental estandarizada que sirve de estimulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalua por una comparacion, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativamente, ya sea tipologicamente ".

La situacion experimental (que implica el medio en el cual se lleva a cabo la experiencia material del test, consignas y actitud del examinado, etc.) debe ser perfectamente definida y reproducida en forma identica en todos los casos.

El registro del comportamiento debe ser preciso y objetivo, observandose rigurosamente sus condiciones.

Es indispensable que el comportamiento registrado sea valorado estadisticamente con respecto al comportamiento de un grupo de individuos en analogia situacion. La meta final del test debe ser la clasificacion del sujeto examinado con respecto al grupo de referencia.

Estas condiciones son fundamentales para diferenciar un test mental de otro tipo de exámenes (exámenes clinicos, pruebas escolares, etc.).

Breve historia de los tests

Los test mentales tiene su origen en la psicología diferencial, y surgieron alrededor de 1880. Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX estudiaban en sus laboratorios fenómenos tales como la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos, el tiempo de reacción, etc. Este interés por los fenómenos sensoriales se reflejó en la naturaleza de los primeros test.

El biólogo inglés F. Galton, fue quien fundó en 1884 un laboratorio antropométrico y fue uno de los primeros promotores de los test mentales. Posteriormente a Galton, Mc Keen Cattell fue el que definió el término de "test mental" y tuvo como propósito precisar una serie de pruebas psicológicas utilizadas para el estudio de las diferencias individuales en estudiantes universitarios que medían principalmente funciones sensoriomotrices elementales.

En 1905 Binet, psicólogo francés publicó con el Dr. Simon un artículo en el cual aparecía el primer test mental, que tenía la finalidad de explorar el nivel intelectual de los anormales (juicio, comprensión y razonamiento).

En la primera guerra mundial el uso de los tests mentales se centraba principalmente en los tests de inteligencia y aptitudes que se utilizaban en la educación y la orientación profesional. Posteriormente surgieron los tests de aptitudes especiales que tenían como propósito ser empleados en la orientación vocacional y en la selección del personal industrial y militar. Luego nacieron los tests de personalidad que pretendían medir características tales como la adaptación emocional, relaciones interpersonales, motivación, interés y actitudes de la personalidad (Morales, 1983).

A medida que ha pasado el tiempo, el empleo de los test ha aumentado de manera considerable. En la psicología aplicada, los test han encontrado gran uso en la Psicología educativa (orientación vocacional),

Psicología industrial (selección de personal), Psicología clínica, social, etc. El uso de los tests ha favorecido la imagen de la Psicología como una disciplina científica (desligada de la fisiología y filosofía). Actualmente se considera que es primordial para describir la personalidad del individuo y prever su comportamiento de un modo mas integral y preciso la utilización de estos instrumentos (Benavides y Di Castro, op cit).

Cualidades de los tests

Los tres elementos fundamentales que se deben de considerar en la construcción de un test psicológico son la confiabilidad, sensibilidad y validez.

Se entiende por confiabilidad a la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces seguidas a un mismo sujeto, proporcione idénticos resultados.

Sensibilidad se refiere al número de "grados" para la clasificación de los sujetos, y su diferenciación.

Validez indica que el test mide realmente lo que pretende medir.

Clasificación de los tests

Para el presente trabajo se opto por la clasificación señalada por Benavides y Di Castro (op cit), y a continuación se presenta:

Según sus características

- **Lápiz papel.** El sujeto debe contestar por escrito las preguntas que se le formulan.
- **Ejecución.** El sujeto debe efectuar cierto trabajo de manipulación.

Según su administración

- Individuales
- Colectivos

Según su función

De Eficiencia (máximo rendimiento). Valoran aspectos cognitivos de la personalidad

- inteligencia (WAIS, WISC)
- aptitudes (DAT)
- conocimientos

De Personalidad (rendimiento típico). Exploran intereses, carácter, etc. o sea aspectos afectivos de la personalidad

- cuestionarios (MMPI, 16 PF, Jackson)
- test objetivos de personalidad (Del dibujo en el espejo, Laberintos de Porteus)
- técnicas proyectivas (TAT, Machover, Rorschach)

Como en un inicio se señaló la importancia de contar con instrumentos de medición en el proceso de selección de personal es fundamental porque permiten contar con información que caracteriza a la persona tanto en sus capacidades, rasgos de personalidad y prever su posible desempeño en un ámbito natural.

Para efectos de este reporte se describen solo aquellos que se consideraron para integrar la batería de pruebas psicológicas y de conocimientos.

- **WAIS.** Es un instrumento para medir el nivel de inteligencia de los adultos. Además nos permite comparar los niveles de puntuación de la escala verbal y de ejecución. Esto con la finalidad de ubicar claramente sus capacidades para desempeñar adecuadamente sus actividades. Los subtests de que la componen permiten precisar cuáles son las funciones más desarrolladas y cuáles son áreas para mejorar.
- **FP.** Este instrumento nos permite identificar las características predominantes de la personalidad de una persona. Así como, su actuación en situaciones bajo presión o que involucre tomar decisiones en momentos tensionantes.
- **CLEAVER.** Este instrumento que permite identificar de forma predictiva el posible desempeño de una persona en situaciones cotidiana, motivada y bajo presión en un ámbito laboral.
- **TAV.** Es un instrumento que permite identificar el nivel de habilidades que tiene una persona para la actividad de ventas.
- **MOSS.** Este instrumento permite observar las habilidades de supervisión y de relaciones interpersonales.
- **ESTILOS DE DIRECCION.** Este instrumento permite identificar la preferencia que tiene la persona para dirigir a un grupo de trabajo.

CAPITULO III PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

El Proceso Administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas para llevar a cabo una actividad. En su concepción mas sencilla se puede definir el proceso administrativo como: el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral (tomado de CAPYME, 1993).

Para comprender mejor este concepto, es necesario analizar el fenómeno que se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa que cuando se administra una empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos y otra operativa, es la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (tomado de RAMSA, 1989).

A estas dos fases se le llaman: mecánica y dinámica. La fase mecánica es la parte teórica en la que se establece lo que debe hacerse, mientras que la fase dinámica se refiere a como manejar el hecho el organismo social (RAMSA, op cit).

Según Laris (citado en RAMSA), menciona que existen cinco fases del proceso administrativo y que a continuación se detallan:

1. La **planeación** constituye una función básica para la administración, ya que da origen y determina a las subsiguientes etapas del proceso administrativo. La planeación requiere una definición de los objetivos de

los diversos departamentos, así como de la organización, y también, la determinación de los medios para alcanzarlos. Es por lo tanto una forma racional de alcanzar objetivos previamente señalados. La buena planeación debe considerar la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán operar las decisiones y las acciones planeadas.

Planear es decidir por anticipado lo que va a hacerse. Comprende la previsión, la cual permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir, en la etapa de planeación, es aquella con la cual debe trabajar la organización para obtener su objetivo.

2. Organización. La mayoría de las empresas se sabe que los problemas críticos al organizar y dirigir un lugar de trabajo se refieren a la forma en que se habrá de lograr que los talentos humanos participen, a fin de que los recursos materiales, técnicos y financieros puedan ser utilizados óptimamente.

La necesidad de organizar los recursos ha existido desde los tiempos antiguos hasta los modernos y en ese proceso se ha tenido que crear una infraestructura administrativa que propicie, mantenga y perfeccione la forma en que los recursos van a ser aprovechados.

Los responsables de organizar tienen que vigilar la formación de una atmósfera que estimule el trabajo de los colaboradores.

3. Integración. Es el punto de contacto entre la parte estática y la parte dinámica del proceso administrativo. requiere de un proceso de planeación que abarque tanto el presente como el futuro.

La integración es una función permanente, aunque se da en mayor amplitud al iniciarse el organismo, siempre se requiere de abastecimiento, ya sea por el crecimiento normal o por ampliaciones, por salidas

de personal, renunciaciones, adquisiciones de inmuebles, materiales y equipo, etc.

Se puede considerar en general, que es una actividad continua que dota a la organización de los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios para el logro de los objetivos.

4. Dirección. La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en gran medida, de la forma en que se utilice y administre a sus trabajadores

Una eficaz dirección significa impulsar y conducir atinadamente a los diferentes grupos humanos hacia el logro de sus objetivos.

La motivación y fundamentalmente los incentivos de carácter no económicos, constituyen un valioso apoyo en el arte de dirigir.

5. Control. La etapa de control no existirá si la planeación y organización se ajustaran impecablemente a la integración y a la fase directiva, sin embargo, aún en planeaciones cuidadosas, surgen algunas necesidades de ajuste, correcciones o modificaciones a lo programado.

Las organizaciones requieren contar con un sistema que facilite una constante revisión o evaluación de sus programas y que genere acciones correctivas en los aspectos necesarios.

El propósito del control es, vigilar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al hablar de las etapas del proceso administrativo permite ubicar la etapa correspondiente donde encaja lo referente a la planeación y administración de los recursos humanos, para lo cual se mencionan a continuación.

Administración de Recursos Humanos

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto Hernández (1989), la define como la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es posible lograr.

A partir de este concepto global se deriva la Administración de Recursos Humanos y según Arias (1985), la define como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización y del país en general.

Las características de los recursos humanos son: intangibles, no son propiedad de la organización, tienen que descubrirse y desarrollarse, son escasos.

Al respecto Arias (op cit), señala la importancia de considerar algunas características que a continuación se mencionan:

1. Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio de cada persona. Para que la empresa cuente con estos recursos, tiene que haber una disposición voluntaria de la persona.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias. Si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos que poseen y su máximo esfuerzo.

3. Las experiencias, las habilidades y los conocimientos son intangibles: se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ella, prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.
4. El total de recursos de una organización, en un momento dado, puede ser incrementado mediante el descubrimiento y el mejoramiento. En el primer caso, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En el segundo caso, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc. a través de la capacitación y el desarrollo.
5. Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc., el conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades, solo es poseído por un número inferior del total de personas.

De esta manera al ubicar la Administración de los Recursos Humanos dentro de un contexto general nos lleva a hablar de la planeación del factor humano.

Planeación de Recursos Humanos

Hoy en día las empresas se enfrentan a serios desafíos para su sano desarrollo y por lo tanto a su permanencia en el mercado o en su sector. Es por ello que afrontan un entorno cada vez mas complejo, debido al dinamismo de la tecnología, la economía y la situación política del país, amen de la globalización de la producción, la economía y la información (Palafox, 1994).

Ante estas condiciones, sobre todo para las organizaciones pequeñas y medianas, es imprescindible esforzarse sistemáticamente en la administración del factor humano.

Sin embargo para hablar de planeación de recursos humanos se tiene que hablar de planeación estratégica. La planeación estratégica es un proceso mediante el cual la gerencia evalúa e integra las decisiones respecto al rumbo que tomara la empresa, tanto del estado actual como la repercusión futura de los cambios en su medio de operación. (Molina, 1994)

La información esencial sobre la que se toman las decisiones estratégicas se debe comunicar a toda la organización y en especial alimentar a la planeación de recursos humanos para que se logre desarrollar al factor humano de manera que se conviertan en un potencial de desempeño máximo.

Es por esto que al querer sistematizar los aspectos referentes al factor humano, debemos comenzar con la Planeación estratégica de la organización. La planeación es un proceso que parte del diagnóstico-pronóstico, en el cual se incluye una revisión cuidadosa de la situación que guarda la función de personal y toda la fuerza de trabajo propiamente dicha (Molina, op cit).

En esta revisión se analizan y evalúan los niveles de desempeño individual, departamental y

organizacional; la tasa de rotación, los niveles de ausentismo, los índices de accidentes, la inversión y enfoque de la capacitación, entre otros (Palafox, op cit).

Derivado de esta revisión se establecen los objetivos y estrategias a implantar para atenuar las debilidades y aprovechar las fortalezas detectadas en materia de recursos humanos. Desde luego, los objetivos y estrategias, se complementan con programas, presupuestos y políticas congruentes con aquéllos.

La información sistematizada sobre el personal facilita enormemente la toma de decisiones sobre cuestiones que afectan el factor humano (ibidem).

La planeación de los recursos humanos mejora las contribuciones del área de personal a los objetivos de la organización. Quizá más que cualquier otra actividad de recursos humanos, la planeación permite actuar en forma proactiva y no en forma reactiva.

La planeación de recursos humanos predice sistemáticamente la oferta y la demanda futura de empleados para una organización. De modo ideal, todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de empleados a corto y largo plazo, por medio de la planeación. los planes a corto plazo indican las vacantes de puestos que deben cubrirse durante el año en curso. Los de a largo plazo estiman la situación de los recursos humanos para los dos, cinco o, a veces, diez años próximos. Según Gil (1988), menciona una serie de ejemplos de planeación de los puestos más comunes en las organizaciones grandes, porque permiten:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos.
- Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización.

- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados.
- Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otras unidades de la organización y en otras actividades de personal.
- Efectuar una demanda importante sobre los mercados laborales locales.
- Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como los planes de acción afirmativa y las necesidades de contratación.

DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS

La demanda futura de empleados de una organización es crucial para la planeación de los recursos humanos. La mayoría de las empresas predicen sus necesidades futuras de empleo (cuando menos de manera en forma extraoficial), aún cuando no estimen sus fuentes de oferta. Por ejemplo, en un estudio llevado a cabo por Herbert y Seltzer en 1980 (citados en Gil), descubrieron que las empresas tienen dos veces más probabilidades de estimar la demanda de recursos humanos que la oferta.

Causas de la demanda

Aunque innumerables causas influyen sobre la demanda de recursos humanos, los cambios en el ambiente, la organización y la fuerza laboral suelen ser casi siempre los más importantes. Estos factores son comunes en los planes de empleo a corto y largo plazo. Las causas de esos cambios se mencionan a continuación:

Desafíos externos. Los cambios en el ambiente de la organización son difíciles de predecir a corto plazo por los especialistas en personal y, a veces, la estimación a largo plazo resulta imposible. Ciertos cambios económicos tienen efectos notables, pero es difícil estimarlos. Entre estos se incluyen la inflación, el desempleo, las elevadas tasas de interés, etc (Palafox, op cit).

Los cambios tecnológicos, la competencia, etc, son otros aspectos que influyen para contar con los elementos requeridos cuando sean necesarios.

Las decisiones de la organización afectan a la demanda de los recursos humanos. El plan estratégico de la organización es la decisión que más influye. Compromete a la empresa en objetivos de largo plazo,

tales como los índices de crecimiento y los nuevos productos, mercados o servicios, estos objetivos determinan las cantidades y los tipos de empleados que se necesitarán en el futuro. Para satisfacer los objetivos a largo plazo, se tienen que elaborar planes de recursos humanos que incluyan el plan estratégico. A corto plazo, los planificadores descubren que los planes estratégicos adquieren operacionalidad cuando se convierten en presupuestos. Los aumentos o las reducciones de presupuestos son la influencia más importante a corto plazo sobre las necesidades de los recursos humanos (ibidem).

Las predicciones de ventas y producción son menos exactas que los presupuestos, pero pueden proporcionar datos todavía más rápidos sobre los cambios a corto plazo en la demanda de recursos humanos.

Las nuevas empresas significan nueva demanda de recursos humanos. Cuando se inician en el interior de una empresa el tiempo de espera puede permitir elaborar planes de empleo de corto y largo plazos: sin embargo, las nuevas empresas que se inician mediante adquisiciones y sucesiones provocan revisión inmediata de las demandas de recursos humanos

Factores de fuerza laboral. La demanda de recursos humanos se modifica debido a diversas circunstancias que afectan a los empleados. Los retiros, las muertes y las ausencias autorizadas incrementan esa necesidad.

Para no ser mella de estas circunstancias y no depender de experiencias pasadas se pueden emplear distintas técnicas de predicción: predicciones por expertos, de proyección de tendencias, análisis de planeación y presupuestos, de nuevos negocios y de modelos computacionales.

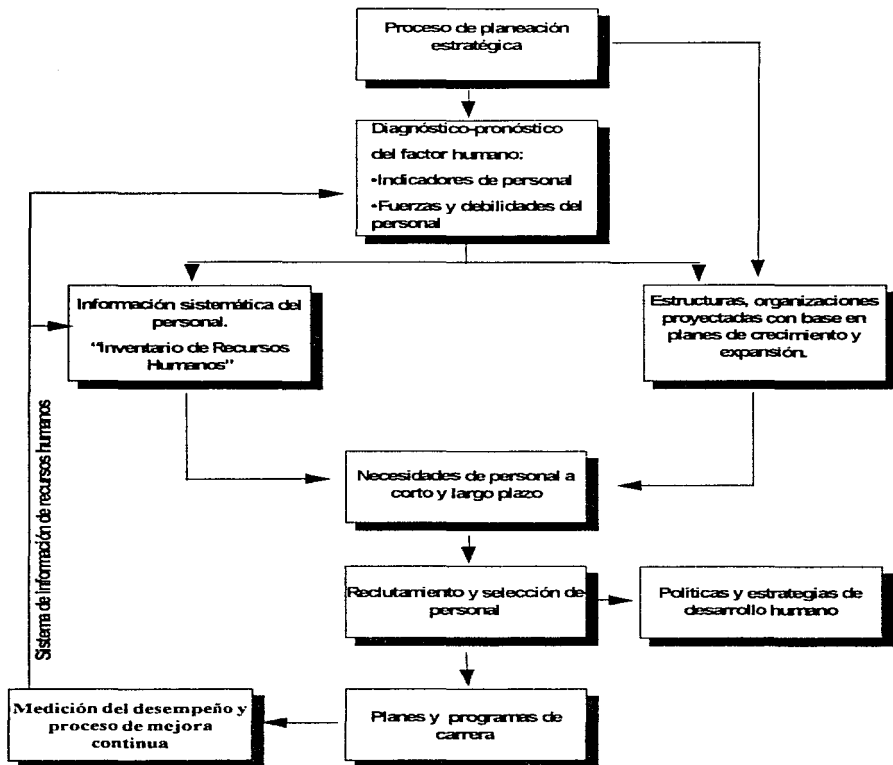
Un elemento básico de la información es el denominado "inventario de recursos humanos" donde se

plasman los datos biográficos y la trayectoria de cada empleado en la organización. Con esta herramienta se tiene la posibilidad de reconocer las capacidades , desempeño, potencial de las personas en sus puestos y otros que puedan cubrir.

Un buen comienzo en la planeación de recursos humanos lo constituye el organizar e implantar los registros sistemáticos sobre cada trabajador de la organización. La información del "inventario" es útil para detectar necesidades de capacitación y desarrollo, delinear estrategias de carrera, identificar promociones potenciales y prever jubilaciones o retiros (cuadros de reemplazo).

Cuando se ha integrado el inventario de recursos humanos y en los organigramas proyectados se determina como y en que momento realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, concretamente, si se ha determinado que por los planes de expansión se necesita un cierto número de gerentes a un plazo de cinco o mas, se pueden contratar personal recién egresado con potencial de habilidades gerenciales y con la planeación de carrera, formarlos e integrarlos en el plazo que se requieran. De Esta manera al incorporar dentro de la planeacion estrategica de la organización, la planeación de recursos humanos se fortalecera la variable factor humano tanto en el presente como en el futuro (ver el cuadro 1).

ESQUEMA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS



PLANEACION DE CARRERA

Como se vió en el tema anterior, hay que tomar un aspecto importante dentro de la planeación de Recursos Humanos como es el dotar a la organización de personal que se apegue al perfil del puesto y de las necesidades estratégicas planteadas. Por esto mismo es fundamental que una vez que se haya reclutado y evaluado a las personas de acuerdo al nivel, a las áreas y de acuerdo a los objetivos establecidos, es conveniente definir y seleccionar el sistema con el cual se pueda cubrir estas necesidades: Planeación de carrera.

Esta planeación de carrera se puede llevar siempre y cuando se conozca las características del personal, de los objetivos de la empresa y contar con una serie de herramientas administrativas: inventario de recursos humanos, la evaluación del desempeño y la del potencial principalmente (Molina, op cit).

La planeación de carrera es abordada desde el punto de vista teórico de dos formas:

Como parte de un proceso estratégico global para administrar una organización y que debe ser dirigido por la empresa misma (Mc Beath, Alpander y Armstrong, citado en Molina) y,

Como un aspecto de gran importancia en el desarrollo humano que debe cuidar todo individuo que busca llegar a un objetivo determinado de vida y carrera (Shein y Casares y Siliceo).

Qué es la planeación de carrera

Desde mediados de los años 70's se ha puesto cada vez mas atención a la necesidad de los empleados de tener un desarrollo de carrera satisfactorio. El termino " desarrollo de carrera " , se refiere a la

secuencia de empleos o funciones que la persona tiene durante su historia de trabajo, sin importar su ocupación o nivel en la organización (Sherman, 1994).

Primeramente es importante definir lo que es la planeación de carrera. Para Casares y Siliceo (1982), la definen como "un subsistema de la administración de personal que pretende enriquecer y armonizar libremente los intereses personales con los institucionales en una carrera común". Werther y Davis (citados en Molina, op cit) la definen como el proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a su futuro el historial profesional del personal. En ambas definiciones se ubica a la Planeación de Carrera como parte de la Administración de Recursos Humanos y no como parte fundamental de la Planeación de Recursos Humanos, sin embargo para estos últimos puntualizan que es importante considerar todas aquellas acciones cuyo objetivo es proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada para la organización.

A partir de estos conceptos se hace imprescindible ver el origen y la importancia de la Planeación de Carrera.

ORIGEN E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION DE CARRERA

El aumento en la competencia por las promociones, las innovaciones constantes en la tecnología, las presiones por tener igualdad de oportunidades de empleo, las reestructuraciones y cambios de tamaño de las empresas , así como el deseo de los empleados de obtener el mayor provecho de sus ocupaciones son fuerzas primordiales que obligan a las empresas a ofrecer programas de desarrollo de programas.

Durante años las áreas de Recursos Humanos de grandes organizaciones daban poco respaldo a la planeación de carreras. Cuando había pocos empleados con talento para los ascensos, los departamentos de recursos humanos solían reaccionar con programas urgentes de adiestramiento o un reclutamiento adicional. Era raro que hubiera planeación de recursos humanos y carreras. En lugar de ello, las organizaciones y los empleados reaccionaban ante los nuevos desarrollos, en lugar de buscar soluciones proactivas.

Históricamente, este limitado papel de las áreas de recursos humanos era comprensible, porque los planes de carrera se consideraba, en gran parte, como asuntos individuales. Incluso cuando los gerentes de personal deseaban que sus departamentos proporcionaran ayuda para la planeación de carreras, con frecuencia carecían de los recursos necesarios para poder participar. Debido a ello, solo unas cuantas organizaciones , sobre todo las muy grandes, fomentaban la planeación de carreras por parte de los empleados (Gil, et al, 1986).

Actualmente, hay una cantidad cada vez mayor de departamento de recursos humanos que consideran la planeación de carrera como un modo de satisfacer sus necesidades de personal para cubrir vacantes desde el interior. Cuando se fomentan los planes de carrera, los empleados tienen mayores probabilidades de establecer metas por sí mismos. A su vez, esas metas pueden motivar a los empleados

para proseguir su educación, su capacitación u otras actividades de desarrollo de carrera. Esas actividades aumentan el valor de los empleados para la organización y le proporcionan al área de recursos humanos una base amplia de candidatos competentes para satisfacer las necesidades que tiene la organización de personal con talento que pueda ascender.

Por otra parte es conveniente destacar el papel activo que asume el área de recursos humanos sobre el tema, esto permite conocer las necesidades futuras de empleo de la organización y las respectivas oportunidades de carreras. Además, los responsables de esta área tienen mayores posibilidades de identificar las necesidades de capacitación y las oportunidades de desarrollo. Sin embargo, esta función no solo debe de ser exclusiva del área de recursos humanos sino también de la participación directa de los gerentes y directivos de la organización.

Al respecto, Gil (1988), menciona que esta participación redunda en los siguientes beneficios:

- Desarrollo de empleados que pueden ascender. La planeación de carrera contribuye a desarrollar grupos internos de talento, adecuados para los ascensos.
- Disminución de la rotación de empleados. El aumento de la atención y el interés por las carreras individuales generan más lealtad hacia la organización y por ende, una menor rotación de los empleados.
- Se aprovecha el potencial de los empleados. La planeación de carrera anima a los empleados a aprovechar más sus capacidades potenciales, debido a que, desde el momento, tienen metas específicas.
- Contribución al crecimiento. Los planes de carreras y las metas conexas les dan a los empleados motivación para crecer y desarrollarse.
- Reduce las limitaciones en el desarrollo. Sin planeación de carrera, a los directivos les resultaría más

fácil limitar a sus empleados clave. La planeación de carrera hace que los empleados , los directivos y el área de recursos humanos conozcan las capacidades de los trabajadores.

ADMINISTRACION DE LA PLANEACION DE CARRERA

Es importante que la organizacion estudie cuidadosamente sus puestos para intensificar y asignar grados de importancia a los conocimientos y habilidades que requiere cada uno. Esto se puede lograr con los sistemas de analisis de puesto y valuación del puesto como los usan en los programas de compensaciones. Una vez identificadas y sopesadas las exigencias en habilidades, de acuerdo con su importancia, es posible planear el avance en los puestos. Por lo general al empleado nuevo sin experiencia se le coloca en un puesto inicial. Después de permanecer un tiempo en ese punto, se le puede ascender a otro en el que se requiera mas conocimientos y/o habilidades. Aunque la mayor parte de las empresas se concentra en el desarrollo de avances en los puestos gerenciales, profesionales y tecnicos, el avance puede existir en todas las categorias de trabajos. Entonces estos avances pueden servir de base para el desarrollo de planes de carrera, o sea, las lineas de avance dentro de una empresa, para las personas.

Dentro de este proceso de planeación de carrera se hace esencial contar con un entrenamiento que vaya mas allá del que se recibe en el trabajo. Es necesario identificar dichos puntos y contar con el entrenamiento apropiado para evitar un estancamiento debido a la falta de conocimientos o habilidades. Como son diferentes las necesidades de entrenamiento de cada empleado, es necesario verificarlas constantemente.

Probablemente el objetivo primordial de cualquier programa de desarrollo de carrera es proporcionar las herramientas y técnicas que permitirán a los empleados calcular su potencial de éxito en un plan de carrera así como a la organización identificar el perfil de la persona que va a ingresar a un proceso de desarrollo de carrera. (Sherman, op cit).

Al respecto cabe destacar la intervencion directa y sumamente importante la actuacion del psicologo al para identificar al personal que cubra el perfil definido para ingresar a un programa de este tipo a través de métodos de reclutamiento, seleccion, evaluacion, desarrollo y deteccion de intereses , metodos de aprendizaje y entrenamiento, y expectativas de crecimiento de los empleados.

Finalmente, es conveniente mencionar como se integra la Planeacion de Carrera al objetivo del Desarrollo Organizacional ; esto se debe a que mientras los empleados no reciban una retroalimentación sobre su carrera y apoyo de la empresa para desarrollarla, no percibirán el esfuerzo de la empresa por su crecimiento y ellos no apoyaran el de la empresa, aspectos muy importantes que favorecen que el Desarrollo Organizacional tome vigor en una empresa.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para la Planeación estratégica, sistemática y dinámica de las organizaciones, existe un enfoque conocido como Desarrollo Organizacional (DO), y que la definen como: " un esfuerzo planeado a nivel de toda la organización para implementar los cambios necesarios que permitan a dicha organización una adaptación sinergia a las necesidades que el medio ambiente demanda" (Casares, D y Siliceo, A. 1983). Para Ruiz (1983). "es el conjunto de conceptos, técnicas y procesos de cambio para elevar la eficiencia de los ámbitos laborales" ambos coinciden en la importancia del cambio como un elemento que favorece la eficiencia de la organización, actuando proactivamente y no reactivamente ante aquellas situaciones que se presentan en el entorno. De esta manera la única manera de permanecer de una organización es planeando y adaptándose al cambio.

Un programa de desarrollo en una organización como lo es la Planeación de Carrera , para que alcance su éxito debe de estar fundamentado en un cambio real en la cultura de la organización.

Etapas del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (DO), es una respuesta al cambio, es decir una estrategia educacional completa cuyo objetivo es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones a fin de que ellas, puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados, servicios, retos y a la enorme aceleración del propio cambio.

El Desarrollo organizacional es como una serie de conceptos de diversa índole relacionados entre si y que tienen como objetivos común el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran (Hidalgo y Gallardo, 1987). En

un programa de Planeación de Carrera es indispensable considerar este postulado ya que por un lado se busca el crecimiento y desarrollo de las personas como el de la organización.

Siendo el D O un proceso "sui generis" las estrategias metodológicas y estilos de intervención de los mas notables profesionales en este campo varían mucho y dependen en gran medida de las disciplinas básicas y estudiadas y de sus experiencias para cada organización. El DO esencialmente es un proceso de cambio planificado que incluye la cultura y para Uragá (1990), consiste en dos fases:

Elaboración del diagnóstico

Proceso de intervención

En cambio para Ruiz (op cit), la implantación de este proceso consta además de las dos anteriores la etapa de evaluación.

A) Elaboración del diagnóstico.

Se inicia con la recopilación y análisis de datos provenientes del sistema que se va a intervenir. Su objetivo es identificar la problemática existente, conocer las situaciones tal y como se están presentando en el sistema y cual puede ser el tipo de actuaciones que requiere. Para ello se analizan diversos aspectos, por ejemplo:

Recursos Humanos. Todo lo relativo al comportamiento de los diversos niveles directivos, personal técnico y administrativo, que tipo de relaciones, comunicación, etc.

Procesos Organizativos. Objetivos, normas, procedimientos, toma de decisiones, etc.

En los programas de D. O. no solo son importantes los resultados de los trabajos para diagnosticar,

también como se recopila y procesa la información.

Estas características se relacionan directamente con la eficiencia del proceso, sus posibilidades para restablecer los cambios y constituyen la primera forma de intervenir en la organización.

B) Proceso de Intervención

La intervención consta de un plan o estrategia a seguir, su aplicación y evaluación de las reacciones inmediatas. Esta intervención se tiene como propósito atender problemas reales, y se utilizan varios métodos de aprendizaje y todas las experiencias ocurren dentro de la propia organización.

Desarrollar las aptitudes y mejorar las actitudes para resolver problemas actuales, da la posibilidad de reducir al mínimo los problemas de trasladar el aprendizaje de una situación de laboratorio a la situación real, ya que el conjunto de personas que intervienen para analizarlas y plantear soluciones, es el involucrado directamente.

Los objetivos que pretenden los programas de D. O. son explícitos y tratan de evidenciarse a través de conductas susceptibles de medición.

El diagnóstico, la determinación de objetivos y la realización de actividades dentro de la intervención, aparecen fuertemente unidos en el D. O.

C) Evaluación del Proceso

Esta formada por los trabajos de evaluación, control y ajustes que se realizan, para realimentar y dar consistencia al proceso.

Opera a través de indicadores de evaluación y constituyen la fase que consolida el proceso de D. O. Es una forma de comprobar que los cambios están ocurriendo y las metas lograndose, que existe la necesidad de hacer ajustes o bien que el proceso no ha cubierto las expectativas.

Específicamente sus objetivos son:

- Tener una retroalimentación de las actuaciones y las reacciones de ellas
- Darles un nuevo cauce si es necesario
- Determinar que otros objetivos surgen
- Apuntalar las acciones de cambio
- Modelar la aptitud del personal para descubrir y enfrentarse a problemas emergentes
- Poner a prueba la aplicabilidad del programa
- Verificar si es lo que necesita la organización
- Asegurarse de que las consecuencias no obstaculizaran los objetivos del programa de D. O.

La forma eficiente de dirigir el proceso, puede marcar el éxito o el fracaso de los trabajos para mejorar las organizaciones.

Para concluir este capítulo es importante remarcar la importancia de considerar en una organización la definición clara de la estrategia de la Planeación de los Recursos Humanos y en particular de la Planeación de carrera de los integrantes de ella misma sobre todo tomando en cuenta que para que esto

suceda y tenga éxito es necesario incidir en un cambio de cultura y planearlo no solo a corto, sino a mediano y largo plazo, además, de valorar la importancia de su recurso vital: el factor humano.

CAPITULO IV PROCEDIMIENTO

Los programas de formación de Ejecutivos, se han ido difundiendo paulatinamente en el ámbito empresarial mexicano. El objetivo fundamental que se persigue con ellos, es la formación de cuadros de reemplazo al interior de cada organización, de tal forma que en cualquier momento se tengan disponibles Recursos Humanos bien capacitados para ocupar una vacante en los niveles correspondientes.

En este capítulo se describirá la estructura de la organización en la cual colaboro, así como el procedimiento del programa que se llevo a cabo

Antecedentes de la Organización

Este Grupo Corporativo esta integrado por dos formatos de negocio una de ellas dedicada a la fabricación de Chocolates y la otra a la Comercialización y distribución de Abarrotes al Mayoreo.

La primera de ellas opera desde hace 50 años y actualmente esta integrada por 4 empresas, dos de ellas ubicadas en la ciudad de Mexico, una mas en Guadalajara y la otra en Toluca, cuenta con una plantilla de personal de 1500 trabajadores.

La segunda fundada desde hace 56 años actualmente esta dividida en tres Regiones:

Metropolitana - Sur
Centro - Norte
Pacífico

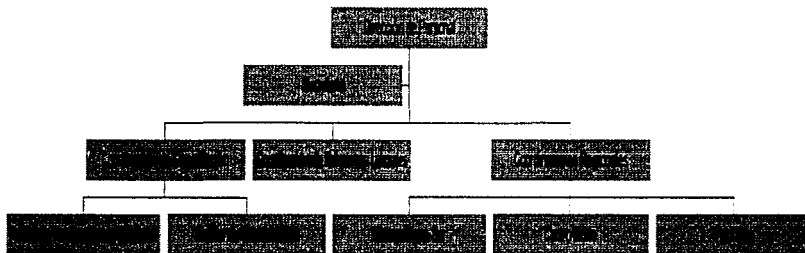
con 11 empresas
con 9 empresas
con 6 empresas

Con un total de 26 empresas, 7 de ellas ubicadas en el area metropolitana y el resto en el interior de la República, cuenta con una plantilla de 1600 trabajadores. Cada una de las regiones esta integrada por un director y las empresas por un gerente.

El corporativo esta ubicado en la ciudad de Mexico con una plantilla de personal de 90 empleados, los cuales dan atención a cada una de las empresas que integran el grupo en aspectos: contables, financieros, comercialización, sistemas, administración, logística y de personal.

La Dirección de Personal depende directamente de una Vicepresidencia de Administración y Servicios Corporativos. Actualmente el area de personal esta estructurada de la siguiente manera:

ORGANIGRAMA



La coordinación de Relaciones Laborales tiene las funciones de sueldos y salarios, seguridad e higiene y administración de personal.

Las coordinaciones regionales de personal realizan las actividades generales del área de personal y son responsables sobre esta materia en las empresas de su región.

La coordinación de Capacitación desarrolla las funciones de Reclutamiento, Selección, Capacitación e inducción de personal. La plantilla de personal es de dos, para atender al Corporativo y a las 26 empresas de la división dedicada a la comercialización de abarrotes.

Las funciones específicas que desarrollo son: reclutar, entrevistar, seleccionar, evaluar, elaborar reportes psicométricos, inducción a la organización, diseñar programas de capacitación y entrenamiento e impartición de cursos.

Justificación

Como anteriormente se menciona la división que se dedica a la comercialización de abarrotes al mayoreo, inició operaciones desde hace 56 años, a partir de 1940 con una tienda de abarrotes situada en el centro de la ciudad de México hasta llegar a conformarla con 26 empresas que tienen una cobertura a Nivel Nacional.

Debido a este crecimiento a principios de los 90's se observó la necesidad de contar con personal altamente calificado y que conociera el proceso de trabajo de una empresa, desde aspectos administrativos, contables, financieros, de comercialización hasta las de operación.

A partir de esta necesidad y de los objetivos estratégicos de la organización se orientó a buscar la estrategia que facilitara la planeación de recursos humanos.

Partiendo de este esquema se investigo sobre Planeación Estratégica y en particular de la Planeación de Recursos Humanos que tiene como objetivo proveer a la empresa de la fuerza laboral adecuada para apoyar el logro de los planes y la consecución de sus resultados.

De esta manera se empezaron a vislumbrar diferentes opciones que permitieran contar con cuadros de remplazo en el interior de la organización. Esto en un inicio fue cubierto con personal con vasta experiencia y con una antigüedad en la organización. Posteriormente, se llevo a cabo una selección de personal externo que conociera el giro al que se dedica la empresa. Sin embargo, se vio que era recomendable por un lado desarrollar al personal interno y formar al personal externo que se iba incorporando.

Con el crecimiento y complejidad de la Organización se acentuó la necesidad de formar Ejecutivos que pudieran dirigir a una Empresa. De esta forma se diseño un programa que permitiera formar y desarrollar a los Recursos Humanos sobre todo para ocupar posiciones de mando.

Mi labor inicio Diseñando un Programa que permitiera cubrir estas necesidades. A su vez, desarrollar una metodología para llevar a cabo las entrevistas, seleccionar las fuentes de reclutamiento, integración de baterías Psicológicas, aplicación de exámenes, elaboración de reportes, evaluación y seguimiento de resultados de los profesionistas en entrenamiento.

Como se puede observar, resulta indispensable la formación y desarrollo del personal y es aquí donde directamente incide la participación del Psicólogo, apoyandose de los conocimientos adquiridos y aplicandolos con base en una serie de herramientas como: entrevistas, aplicación de pruebas psicológicas, de conocimientos e integración de reportes durante la fase de selección; diseño, elaboración

y ejecución de programas de entrenamiento durante la fase de implementación; y evaluación y seguimiento por medio de instrumentos de medición, observación de actuación y resultados obtenidos durante y posterior a su entrenamiento.

A manera de resumen cabe destacar la participación directa del psicólogo en las organizaciones en materia de Recursos Humanos, sobre todo en aquellas donde se requiere su aportación para la toma de decisiones al integrar al personal a la organización.

METODOLOGIA

A partir de la identificación de una serie de necesidades por cubrir en la Organización, por contar con personal capacitado y con cuadros de reemplazo, fue necesario diseñar una serie de estrategias que dieran respuestas a estas necesidades.

Las estrategias de Planeacion de Recursos Humanos fueron:

- Elaboración de un inventario de Capacitación
- Integración de Programas de Capacitación con base en necesidades específicas por puesto y área
- Propuesta de un Centro de Capacitación
- Programa de Ejecutivos en Entrenamiento

Particularmente para el desarrollo del presente reporte laboral, se consideró abordar el trabajo realizado del Programa de Ejecutivos en Entrenamiento bajo un esquema de Desarrollo Organizacional (D. O.)

Las características demográficas de la población se pueden observar el cuadro 2.

CUADRO 2

PERFIL DE EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO

REQUISITOS	" A "	" B "	" C "
EDAD	26 a 34 años	26 a 32 años	23 a 37 años
ESCOLARIDAD	Pasante o titulado de carrera universitaria de las áreas económica-administrativa o ingeniería	Pasante o titulado de carrera universitaria de las áreas económica-administrativa o ingeniería	Pasante o titulado de carrera universitaria de las áreas económica-administrativa o ingeniería
ESTADO CIVIL	Casado	Casado	Soltero o casado
EXPERIENCIA	4 años en puestos a nivel mando medio y que haya tenido personal a su cargo	2 años en puestos a nivel mando medio, preferentemente que haya tenido personal a su cargo	No necesaria
OTROS	Disponibilidad para radicar en otra ciudad o residente del lugar donde esta ubicada la empresa Trabajo de tiempo completo Muy buena presentación	Disponibilidad para radicar en otra ciudad o residente del lugar donde esta ubicada la empresa Trabajo de tiempo completo Muy buena presentación	Disponibilidad para radicar en otra ciudad o residente del lugar donde esta ubicada la empresa Trabajo de tiempo completo Muy buena presentación
PERIODO DE ENTRENAMIENTO	3 meses	6 a 12 meses	12 a 18 meses

La población reclutada fue de 31 personas provenientes de diferentes instancias. Revisando la cartera de la empresa, intercambio de candidatos con otras empresas y solicitando el apoyo a Instituciones Universitarias (ver anexo 3 y 4).

DESARROLLO

Primeramente se definió el objetivo del programa y de los beneficios que se tendrían al contar con estos profesionistas.

Como segundo paso, se elaboraron las políticas para el desarrollo de Planeación de Carrera y Formación Profesional.

El tercer paso se establecieron las fases del programa de formación profesional.:

OBJETIVOS

- Garantizar el desarrollo de la Organización a través de cuadros de reemplazo.
- Captar, formar y desarrollar ejecutivos que se comprometan con la Organización.
- Capacitar ejecutivos a corto, mediano y largo plazo.
- Identificar y prever las áreas críticas y sus necesidades de formación de ejecutivos.
- Desarrollar al personal interno de la empresa que pueda quedar incluido dentro del programa.
- Generar la dinámica necesaria que asegure la eficiente flexibilidad de la estructura.
- Asegurar que la estructura sea flexible.

Formar ejecutivos con capacidad de desarrollar una Organización estable y productiva.

POLITICAS

Debido al crecimiento que han tenido las empresas del Grupo y nuestro interés de procurar no contratar para puestos clave personal externo sino promover colaboradores del propio Grupo y en razon de la importancia que tienen los jefes, especialmente los del nivel ejecutivo, en los resultados, y en congruencia con la Filosofía del Grupo, debemos poner énfasis muy especial en la formación de Ejecutivos que garanticen a futuro el éxito en el ejercicio de un puesto de mando dentro de la organización.

Enunciación de la política

- Es política del Grupo que en cada área existan ejecutivos en formación cuyo objetivo sea el prepararse para ocupar puestos de mando. El número de Ejecutivos variara de acuerdo con los planes de crecimiento de cada empresa, sera determinado por el Director Regional conjuntamente con el Gerente de la empresa.
- Es política del Grupo que cada Director Regional intervenga en la decision final de promover o contratar a los ejecutivos en formación, ya sea que se seleccionen internamente o por reclutamiento externo.
- Es política del grupo que ninguna persona pase a ocupar un puesto de gerencia sin haber concluido satisfactoriamente este programa.
- Es política del Grupo que el programa de entrenamiento respectivo se diseñe por la Dirección Regional correspondiente, en coordinación con el titular de la Gerencia de la empresa en que se efectuará el entrenamiento, así como con el área de Personal. El gerente de la empresa será el responsable directo del entrenamiento del ejecutivo.
- Es política de la empresa que los programas de entrenamiento incluyan no solo los aspectos técnicos y

de operación, sino también los aspectos geenciales, de Filosofía y políticas , desarrollo humano y administración general.

- Es política del Grupo que se tenga seguimiento y evaluación estrechas del entrenamiento de los ejecutivos, por lo que se deberá respetar los siguientes criterios.
1. Los profesionistas quedarán adscritos a la Dirección Regional en la que se desarrolle el entrenamiento; el costo del programa estará a cargo de dicha Dirección.
 2. Los entrenamientos deben efectuarse preferentemente en la empresa que corresponde a su lugar de residencia, para evitar erogaciones en viáticos.
 3. Cada mes, el gerente de la empresa evaluará (ver anexo 5) al profesionista sobre los puestos o actividades en que se haya entrenado, conjuntamente con Capacitación, debiendo informar los resultados obtenidos a los Directores Regionales y de Personal.
 4. El gerente de la empresa a través de pláticas frecuentes, deberá formar al profesionista en la Filosofías del Grupo, facilitando su desarrollo (ver anexo 6).
- Es política del Grupo que el profesionista aun cuando hubiera llenado en la selección los requisitos y cualidades específicas del puesto, que si en cualquier momento de su entrenamiento demostrase no ser congruente con el objetivo de este programa, se dará de baja, por lo que debemos ser muy cuidadosos tanto en la selección como en el entrenamiento.

Se hizo incapié en:

1. Competencia profesional e intelectual para el ejercicio del nivel ejecutivo.
2. Integridad moral y madurez humana.

3. Sentido de Logro.
4. Dinamismo, empuje, capacidad de trabajar intensamente, inquietud por mejorar lo existente.
5. Liderazgo y habilidad para autodesarrollarse y para motivar y desarrollar a sus colaboradores.
6. Habilidad para resolver problemas y tomar decisiones.
7. Capacidad y precisión para planear, organizar y ejecutar.

Es responsabilidad del Director Regional proponer a colaboradores que sean candidatos para este programa.

Es responsabilidad de los Directores y gerentes , dar cabal cumplimiento a esta política.

A continuación mencionare los puntos que se consideraron en el programa de Formación de Ejecutivos:

FASE DE DIAGNOSTICO

Definición de áreas prioritarias

Elaboración del presupuesto del programa de entrenamiento

Definición de las fuentes de reclutamiento

Perfil del personal a contratar

Programa de reclutamiento

Programa de selección

Diseño de planes y programas de entrenamiento

FASE DE IMPLEMENTACION

Ejecución del programa

FASE DE SEGUIMIENTO

Seguimiento del programa

Verificación del cumplimiento del programa de entrenamiento

Evaluación del personal participante

Retroalimentación

Ubicación en áreas de responsabilidad

A continuación se desarrollan cada una de estas fases.

PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO

Se hizo en primer término un análisis del personal que actualmente labora en la organización, y se convocó a los que de acuerdo al perfil cumplieran con los requisitos para que participaran en el proceso de selección.

Llenado de solicitud (personal externo)

Entrevistas iniciales

Preselección

PERFIL DEL PERSONAL A CONTRATAR

En esta etapa se definieron las características de la personas, tales como aptitudes y valores de la organización de tal forma que dichas características sean las determinantes del Ejecutivo del Grupo Corvi.

SELECCION DE PERSONAL

La selección se hizo de la siguiente forma:

1. Se entrevisto a los candidatos para determinar si se apegaban a las características del perfil.
2. Al candidato se le aplicó una batería psicológica integrada por:

WAIS	CAPACIDAD INTELECTUAL
16 FP	PERSONALIDAD
CLEAVER	DESEMPEÑO LABORAL
TAV	HABILIDAD EN VENTAS
MOSS	HABILIDADES DE SUPERVISION
ESTILOS DE DIRECCION	HABILIDADES DE DIRECCION

3. Esta evaluación se llevó a cabo en dos sesiones debido a la duración total de la batería, y al posible cansancio que podría presentar el candidato.
4. Se integraron los resultados de los exámenes y se elaboró el reporte de evaluación (ver anexo 7).
5. Los candidatos asistieron a varias entrevistas con: el Director de Personal y con el Comité de selección de Profesionistas integrado por los Directores Regionales y el Vicepresidente de Servicios Corporativos

y de Comercialización.

6. Posteriormente se elaboró el reporte de la entrevista y se evaluó en forma general para tomar una decisión y realizar una selección final (ver anexo 2).

DISEÑO DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION

Para cubrir con el objetivo fijado en el Programa , se diseñó y elaboró el programa de entrenamiento que contenía las siguientes características:

- Realista
- Teórico-práctico
- Definido
- Profesional
- Encaminado a resultados

El programa estuvo diseñado de la siguiente manera (anexo 8):

ADMINISTRACION DE ALMACEN
TRAFICO Y DISTRIBUCION
VENTAS
COMPRAS
FINANCIERA
RECURSOS HUMANOS

EVALUACION DE LOS PROFESIONISTAS EN ENTRENAMIENTO

Se llevó a cabo por la aplicación de un cuestionario el cual esta integrado por 26 reactivos que permitan observar sus habilidades en: conocimientos de la organización, conocimientos del proceso de trabajo, negociación, solución de problemas, toma de decisiones, y dos apartados de resultados y observaciones y/o comentarios, el cual contesta directamente el jefe inmediato (ver anexo 5).

RETROALIMENTACION

Por medio de una serie de reportes mensuales elaborados por los profesionistas y reuniones de seguimiento de actividades (anexo 9).

CAPITULO V. RESULTADOS

En el periodo de 1993 a 1995, se integraron al programa 13 profesionistas los cuales iniciaron su entrenamiento y se asignaron a una sucursal con un puesto específico. En el cuadro 3 se describen las características de los integrantes a este programa

Cuadro 3

RELACION DE EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO

REGION	SUCURSAL	N° EJECUTIVOS	CONCLUYERON	PUESTO ASIGNADO
METRO-SUR	MAYOREO	1	1	GERENTE DE VENTAS
	CENTRAL	1	1	GERENTE DE VENTAS
	PROMOTORA	1	1	SUPERVISOR DE VENTAS
	SUPER	2	1	GERENTE DE SUCURSAL
	LA NUEVA	1	1	JEFE ADMINISTRATIVO
	CENTRAL ABARROTERA	1	1	GERENTE DE VENTAS
CENTRO-NORTE	ECATEPEC	1	0	
	DEL NORTE	2	2	GERENTE DE SUCURSAL
	DURANGO	1	1	GERENTE DE SUCURSAL
	AGUASCALIENTE S	1	1	SUPERVISOR DE VENTAS
PACIFICO	SANTA ANITA	1	1	JEFE ALMACEN
TOTAL		13	11	

De los 13 ejecutivos que ingresaron al programa, 11 (84.5 %) concluyeron su formación y permanecen en la empresa ocupando una posición específica como se observa en la tabla anterior.

Cabe destacar que aproximadamente la mitad desempeñan actividades enfocadas a las ventas, un poco menos de la mitad a funciones relativas a la administración de una sucursal.

Por otra parte, se llevó a cabo la evaluación de los ejecutivos por medio de la aplicación de un cuestionario que consta de 26 reactivos que permitiera observar el nivel de conocimientos de la organización, del proceso de trabajo, desarrollo de las habilidades para la negociación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros rubros; además, de identificar los principales resultados obtenidos a lo largo de su entrenamiento como se aprecia en el cuadro 4:

Cuadro 4

**EVALUACION DEL PROGRAMA
EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO**

**DIRECCION REGIONAL
NOMBRE**

**EMPRESA
FECHA**

INDICADORES A EVALUAR		SI %	NO %
1	Conoce en general la estructura y funcionamiento de la organizacion?	100	0
2	Conoce con amplitud la organizacion general de la empresa?	100	0
3	Posee una definicion profunda de su entorno social, en relacion a la empresa?	81.8	18.2
4	Posee un panorama general sobre el desarrollo economico del pais y el enclave de la empresa en este?	90.9	9.1
5	Conoce la competencia de mercado que se tiene?	72.7	27.3
6	Conoce con profundidad la operatividad del area en que se desarrolla?	90.9	9.1
7	La habilidad de negociacion es la adecuada?	72.7	27.3
8	Participa en el logro de los objetivos a corto plazo de la empresa?	72.7	27.3
9	Colabora con los objetivos a mediano plazo de la empresa?	81.8	18.2
10	Interviene en el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa?	90.9	9.1
11	Busca calidad en su trabajo?	100	0
12	Detecta oportunamente desviaciones en los procesos del area?	90.9	9.1
13	Mantiene una actitud analitica en el desempeño de sus funciones?	90.9	9.1
14	Toma oportunamente decisiones?	90.9	9.1
15	Interviene adecuadamente en la solucion de problemas?	90.9	9.1
16	Sugiere cambios favorables y significativos en el area?	100	0
17	Participa con el personal en proyectos, procesos y toma de decisiones en el area?	81.8	18.2
18	Su participacion ha favorecido el incremento de la productividad en el area?	81.8	18.2
19	Considera que su nivel de comunicacion es favorable al desarrollo del area?	90.9	9.1
20	Manifiesta una actitud positiva frente al cambio?	100	0
21	Ejerce un liderazgo adecuado en su area?	72.7	27.3
22	Mantiene una buena relacion interpersonal con los demás compañeros de su area?	90.9	9.1
23	Manifiesta una actitud favorable frente a instrucciones recibidas?	100	0
24	Apoya el desarrollo del personal del area?	100	0
25	Manifiesta iniciativa y creatividad en el desarrollo de su trabajo?	90.9	9.1
26	Logro los resultados planteados inicialmente?	90.9	9.1

RESULTADOS

Mencione cuáles han sido los resultados concretos que ha alcanzado en lapso que ha estado a su cargo

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Nombre y firma del evaluador

Nombre y firma del
evaluado

En el cuadro anterior se puede observar algunos aspectos que resaltan y se pueden considerar como áreas a fortalecer y estas son:

- Conocimiento de la competencia y del mercado.
- Desarrollo de las habilidades para la negociación.
- Desarrollo de las habilidades para toma de decisiones.
- Desarrollo de las habilidades de liderazgo.
- Mayor participación en el logro de los objetivos a corto y mediano plazo.
- Participar de manera más directa en el incremento de la productividad de las áreas.

En el resto de los indicadores evaluado se ubicaron en un nivel bastante aceptable por lo que se consideró atender más los indicadores antes señalados.

A su vez todos los entrenandos cubrieron con el programa establecido de cada una de las áreas de las que compone la Organización.

De los resultados obtenidos por los ejecutivos destacan principalmente los siguientes:

- Desarrollo de proyectos de layout de la bodega.
- Proyecto de mecanización de la cartera de crédito y cobranza.
- Elaboración de manuales de procedimientos.
- Incremento de las ventas en algunas zonas.
- Diseño de encuestas para proporcionar mejor servicio.
- Sistema de levantamiento de pedidos, facturación entrega de mercancía.
- Estrategias de ventas.
- Campañas publicitarias.
- Estudios de mercado.
- Estrategias para la rotación más rápida de la mercancía.

Esto se pudo obtener por el seguimiento que se efectuaba a los entrenandos con los reportes mensuales de sus actividades y las propuestas que iban sugiriendo(ver anexo 9).

ANALISIS

Los resultados obtenidos en este programa ha permitido contar con personal altamente capacitado y con un conocimiento amplio del proceso trabajo de la organización. Esto ha reeditado en tener personal ejecutivo que ocupa puestos clave en nuestro grupo. Para llegar a esto como lo menciona Molina (1994), fue importante llevar a cabo una planeación adecuada que determinó el tipo de ejecutivo que requirió y requiere la organización.

En particular la planeación de los Recursos Humanos y los planes de carrera facilitó la mayor participación del área de personal con los objetivos de la empresa. Es así, que el desarrollo de este tipo de programas por parte del área de personal apoyo al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El actual de forma proactiva y no reactiva permito anticiparnos a los requerimientos de un mundo cada vez más exigente en satisfacer sus requerimientos. Debido a esta situación el reclutamiento, selección y contratación de personal como se efectuó, favoreció la integración de los R. H. a la organización. El proceso de evaluación de personal por medio de la aplicación de baterías psicológicas permito contar con más elementos para la toma de decisiones en las contrataciones futuras, sobre todo el identificar al candidato que mas se apegaba al perfil del puesto, así como también identificar sus áreas más desarrolladas y aquellas que se requieren fortalecer.

Como lo señalan Benavides y Di Castro (19984) y Harrah (1992), actualmente dentro de la psicología se considera primordial para describir la personalidad de un individuo, su capacidad intelectual y prever su comportamiento de un modo más integral y preciso es necesario emplear instrumentos adecuados. Así como llevar a cabo una entrevista considerando las etapas y los requerimientos previos para que sea efectiva (Espinosa, 1997). Todo lo anterior permitió homogeneizar y unificar los criterios a considerar al entrevistar a los candidatos.

Adicional a lo anterior, se ha observado que este programa facilita el desarrollo del personal y sobre todo sirve como un medio para contar con cuadros de reemplazo cuando se presenta un requerimiento para ocupar un puesto ejecutivo (Palafox, 1994). Sin embargo, se debe de poner mayor atención y fortalecer con un plan de desarrollo para favorecer las habilidades de Dirección de personal (Liderazgo, análisis de problemas y toma de decisiones, negociación, supervisión de personal, entre otros temas.); esto es debido a que principalmente el programa se ha estructurado para la adquisición de conocimientos de la organización y del proceso de trabajo de las áreas que la componen (Administración de almacén y de tráfico, administración de las ventas, administración de las compras, administración financiera y administración de recursos humanos). Olvidando el aspecto importante del que citabamos anteriormente.

Por otra parte, ha favorecido éste programa por un lado proporcionar mejores perspectivas para el personal interno y por el otro, incorporar a la organización personal con potencial y un perfil de acuerdo a las características de la empresa, esto destaca debido a que son pocas las empresas que fomentan este tipo de programas de plan de carrera y formación de ejecutivos (GIL, et al. 1983). A su vez, motivan a los empleados para proseguir con su educación, su capacitación u otras actividades inherentes al desarrollo.

Además, se contribuye a desarrollar al personal interno y promover ascensos, disminuir la rotación, aprovechar el potencial de los empleados y contribuir a su crecimiento.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y APORTACIONES

Hoy en día, las exigencias de mundo empresarial están exigiendo a las empresas una serie de requerimientos que satisfagan las necesidades de sus clientes, por lo que no pueden dejar de lado las propias empresas mexicanas. Para subsistir en un mercado altamente competitivo, se requiere de considerar aspectos tales como: servicio, calidad, precio, planeación, etc. Sin embargo, no sólo estos aspectos son dignos de destacar están los referentes a lo relacionado con los recursos humanos.

Generalmente, dentro de la planeación de una Organización se debe de contemplar lo referente en materia de Planeación de Recursos Humanos. Parece paradójico pero es en esta área donde se encuentran mas resagadas las empresa mexicanas (Molina, 1994). Los titulares de esta área deben dejar de ser mas operativos y de cierta manera reactivos hacia un esquema estrategico de planeacion y de proactividad. Aunado a esto, en situaciones difíciles en las organizaciones donde primero voltean para reducir presupuesto es ciertamente lo relacionado al Factor Humano.

Sin embargo, es conveniente considerar que:

La complejidad del entorno de las organizaciones, las obliga a implantar un proceso de planeación integral que incluya, como factor estrategico en los requerimientos de personal a corto y largo plazo.

Una adecuada planeacion de recursos humanos ayuda a ocupar una vacante con aquel candidato que se apegue más al perfil del puesto.

En un inicio practico de los planes de necesidades de personal es sistematizar la información del personal en un "inventario de recursos humanos".

La identificación de los requerimientos del personal se puede lograr a traves de proyectar estructuras organizativas (organigramas), con base en planes de expansión y crecimiento.

Si se conocen con anticipación las necesidades de personal a corto y largo plazo se puede elevar la eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección y desarrollo humano.

Si se identifica que la competitividad radica en la calidad de las personas que integran una empresa, por lo tanto es urgente la eficaz planeación de los recursos humanos.

Por otro lado los planes de desarrollo en los países industrializados han aprovechado el uso de este tipo de programas que han favorecido su crecimiento y expansión al contar con mano de obra de alto nivel y bien capacitada, respondiendo a las necesidades imperantes de un mundo en constante cambio y con estándares cada vez más altos.

En particular, los beneficios que se han observado al llevar a cabo este programa se pueden citar los siguientes:

El cambio de actitud por parte de los gerentes de las empresas debido a que no creían que este programa les iba a apoyar para contar con personal que en determinado momento pudiera cubrir una vacante y que a corto plazo mostraran resultados. A medida que se desarrolló este programa fue solicitando que permaneciera continuamente y considerarlo como una inversión y no un gasto.

Por otra parte, favorecer el desarrollo de los Recursos Humanos de manera integral, con la finalidad de apoyar el crecimiento y consolidación de la organización; a subestimular al personal para ocupar a corto, mediano y largo plazo posiciones ejecutivas que retribuya en beneficio para la empresa y sobre todo del personal.

De las aportaciones a la organización se tiene la sistematización del proceso de reclutamiento y selección, fortalecimiento de las funciones de capacitación y en particular de este tipo de programas están:

- La participación en actividades y programas clave para el crecimiento de la organización
- La integración de Baterías Psicológicas por puesto y nivel
- Una metodología para el reclutamiento
- Un proceso bien definido para la selección de personal
- Diseño y elaboración de Programas de Capacitación
- Metodología para la evaluación y seguimiento de programas

BIBLIOGRAFIA

Alvarez y Molina (19984). Psicología e historia. México. UNAM 2a. edic.

AMERI, (1985). Anuario de Benckmark. año 5

Arias, G. F. (1985). Administración de Recursos Humanos. México. Trillas.

Benavides y Di Castro. (1984). Técnicas de evaluación de la personalidad. Facultad de Psicología. UNAM.

Brown, J. A. C. (1982). La psicología social en la industria. México. F. C. E.

Capyme (1983). Formación de Instructores. México.

Casares y Siliceo. (1982). Planeación de vida y carrera. México. Limusa.

Donnelly et al, (1992). Fundamnetos de dirección. México. Lteia.

Espinosa, L. O. (1997). El reclutamiento y selección de personal en una empresa dedicada a la distribución de alimentos. Reporte laboral. ENEP Iztacala. UNAM.

Gil , et al. (1988). Administración de personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.

Hansch, C. (1992). El psicólogo ¿Qué hace?. México. Alhambra mexicana.

Hernández, y R. S. (1989). Fundamentos de administración. México. Cecsa.

Hidalgo y Galindo (1987). Diagnóstico organizacional de un organismo desconcentrado. Tesis. Facultad de psicología. UNAM.

Mata, R. F. (1989). Inadaptación escolar y problemas emocionales: una propuesta al plan de estudio del área de psicología educativa de la facultad de psicología. Tesis. Facultad de psicología. UNAM.

Molina A.O.R. (1994). La planeación de Recursos Humanos desde un punto de vista de la evaluación del desempeño. Tesis. Facultad de Psicología. UNAM.

Morales, M. L. (1983). Psicometría aplicada. México. Trillas.

Palafox, D. A. G. (1994). Planeación de Recursos Humanos: valor estratégico. México. Administrate Hoy.

Ramsa. (1989). Dirección de personal. México.

Ruiz, A. M. A. (1983). La organización bajo el enfoque del D. O. Tesis. Facultad de Psicología. UNAM.

Shein, E. (1992). Dinámica de la carrera empresarial. México. Fondo de cultura interamericano.

Sherman,y Bohlander. (1992). Administración de los recursos humanos. México. Grupo editorial iberoamericano.

Uraga, P. L. (1990). Un proyecto de D. O. en una empresa editorial. Tesis. Facultad de psicología. UNAM.

ANEXOS



Favor de llenarla a mano y con letra de molde

OFFICE OF
PROFESSOR

APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE(S)		FECHA	
DOMICILIO		CALLE		No.		CÓDIGO POSTAL	
TELEFONO		PROPIO DE JAH ☐ RECADO ☐		EDAD		LUGAR DE NACIMIENTO	
ESTADO CIVIL		VIVE CON SUFAMILIA ☐		SI ☐ NO ☐		TIENE EMPLAID O PARENTESCO CON ALGUN EMPLEADO NUESTRO	
REG FED DE CONTRIBUYENTES		RECORDHO IMSS		TIENE EMPLAID O PARENTESCO CON ALGUN EMPLEADO NUESTRO		NOMBRE	
REG FED DE CONTRIBUYENTES		RECORDHO IMSS		TIPO Y No. DE LICENCIA DE MANEJO		No. DE CARTILLA	
ESTATURA		PESO		COMPLEXION		COLOR CUBOS	
SIGNOS PARTICULARES		¿TIENE AUTOMOVIL?		SI ☐ NO ☐		COLOR DE PELLO	
		MARCA		MODELO		AÑO	

NOMBRE	DOMICILIO	OCCUPACION
PADRE		
MADRE		
ESPOSA (O)		
FECHA DE NACIMIENTO DEL(A) DIRECTA(A)	FECHA DEL MATRIMONIO(S)	LUGAR DEL MATRIMONIO(S)
NOMBRE Y FECHA DEL NACIMIENTO DEL(S) HIJO(S)		
¿QUE PASATIEMPOS PRACTICA? ESTUDIOS, DIVERSIONES, DEPORTES Y OTRAS ACTIVIDADES EN LAS QUE EMPLEA SU TIEMPO LIBRE		

TIPO	Nº DE AÑOS CURSADOS	FECHA DE ... A	TÍTULO O DIPLOMA	MATERIA DE ESPECIALIZACIÓN	NOMBRE Y LUGAR DEL PLANTEL
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
COMERCIAL					
PREPARATORIA					
UNIVERSIDAD					
TECNICA					
OTROS					
SI ESTUDIA ACTUALMENTE ESPECIFIQUE:			PLANTEL	HOJERARIO	

IDIOMA	HABLA		LEE		ESCRIBE		¿CÓMO ADQUIRIÓ LOS CONOCIMIENTOS?
	BIEN	REGULAR	POCO	BIEN	REGULAR	POCO	

4.- PUESTO SOLICITADO

TÍTULO DEL PUESTO (S)			
A) SUELDO QUE PRETENDE		B) ¿CUANDO PUEDE EMPEZAR?	
C) ¿PUEDE VIAJAR?			
TIENE UD. PREFERENCIA POR RESIDIR EN ALGUN LUGAR EN ESPECIAL SI ☐ NO ☐		¿ESTA DISPUESTO A TRABAJAR EN EL TURNO QUE LA EMPRESA LE ASIGNE DIURNO O NOCTURNO? SI ☐ NO ☐	
EN CASO AFIRMATIVO ¿CUAL?			
¿HA SIDO UD. AFIANZADO? SI ☐ NO ☐		¿PODEMOS COMUNICARNOS CON SU ACTUAL JEFE?	
¿CON QUE CIA. DE FIANZAS?		SI ☐ NO ☐	
¿QUE LE MOTIVO A PRESENTAR ESTA SOLICITUD?			
ANUNCIO ☐ OTHO ☐ (ANOTELO)			

5.- EMPLEOS ANTERIORES

NOTA: DETALLE LOS EMPLEOS QUE HA TENIDO HASTA LA FECHA PRINCIPIE CON EL EMPLEO ACTUAL O MAS RECIENTE						
FECHAS MES-AÑO	NOMBRE Y DIRECCION DE LA EMPRESA O PATRON		A. PUESTO B. JEFE INMEDIATO	SUELDO		CAUSA SEPARACION
				INICIAL	FINAL	
DESDE	NOMBRE		A			
HASTA	DIRECCION	TEL	B			
	CIUDAD	EDO				
DESDE	NOMBRE		A			
HASTA	DIRECCION	TEL	B			
	CIUDAD	EDO				
DESDE	NOMBRE		A			
HASTA	DIRECCION	TEL	B			
	CIUDAD	EDO				
DESDE	NOMBRE		A			
HASTA	DIRECCION	TEL	B			
	CIUDAD	EDO				
¿HA TENIDO UN NEGOCIO POR SU PROPIA CUENTA? SI ☐ NO ☐				RECOMENDADO POR		
NOMBRE DEL NEGOCIO _____						
UBICACION _____						
DURACION DE _____ A _____						
¿QUE RESULTADOS TUVO? _____						
¿DE SUS ANTERIORES ACTIVIDADES CUAL LE HA GUSTADO MAS?						

REFERENCIAS

SIRVASE DAR EL NOMBRE Y DIRECCION DE CUATRO PERSONAS QUE LO CONOZCAN PERSONAL O COMERCIALMENTE QUE NO SEAN SUS PARIENTES Y QUE NO HAYAN SIDO SUS JEFE		
A. NOMBRE COMPLETO	A. DOMICILIO	A. TIPO DE RELACIONES
B. OCUPACION	B. TELEFONO	B. AÑOS DE CONOCERLO
A	A	A
B	B	B
A	A	A
B	B	B
A	A	A
B	B	B
A	A	A
B	B	B

¿PERTENECE O HA PERTENECIDO A ALGUN SINDICATO PARTIDO POLITICO? EN CASO AFIRMATIVO A CUAL _____		SI ☐ NO ☐	PUESTO DESEMPEÑADO _____
¿QUE MAQUINAS MANEJA? (INDUSTRIALES, DE OFICINA O DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO) 1			
DE DETALLES DE LAS ACTIVIDADES DE UNO DE LOS PUESTOS SOLICITADOS E INDIQUE DE CUAL 			
PROPORCIONE NOMBRE, DOMICILIO Y TELEFONO DE UNA PERSONA A LA CUAL PODAMOS NOTIFICAR EN CASO DE ACCIDENTE			
NOMBRE _____		TELEFONO _____	
DOMICILIO _____			

POR LA PRESENTE DECLARO QUE LA INFORMACION ANTERIOR ES CORRECTA Y COMPLETA. QUE HE ENTENDIDO QUE CUALQUIER DECLARACION INEXACTA DE LA PRESENTE SOLICITUD SERA CAUSA, EN CASO DE SER ACEPTADA, DE LA INMEDIATA RESCISION DE MI CONTRATO DE TRABAJO SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA. ASI COMO:

- 1.- PEDIR POR CONDUCTO DE Y POR CUENTA DE LA COMPANIA UNA FIANZA EN CASO DE QUE EN LA OPINION DE LA COMPANIA EL PUESTO SOLICITADO IMPLIQUE RESPONSABILIDADES DE MANEJO DE FONDOS, MERCANCIAS O CUENTAS.
- 2.- CONSIDERAR COMO EstrictAMENTE CONFIDENCIAL LA INFORMACION QUE PUEDERA ADQUIRIR ASI COMO LOS ASPECTOS TECNICOS, SISTEMAS Y PROCESOS DE FABRICACION, POR TENER ACCESO A LIBROS, CORRESPONDENCIA Y ARCHIVOS DE LA COMPANIA Y HACER USO DE ESTA INFORMACION EN BI BENEFICIO DE PERSONAS O EMPRESAS AJENAS A LA COMPANIA, YA SEA CUANDO ESTE A SU SERVICIO O FUERA DE EL.

FIRMA DEL SOLICITANTE
(CONFORME Y ACEPTO)

ESTE ESPACIO ES EXCLUSIVO PARA LA COMPAÑIA

R.I. D.S. R.I. D.S. R.I. D.S. R.I. D.S.

CARACTERÍSTICAS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
CONOCIMIENTO DEL PUESTO				
EXPERIENCIA EN EL ÁREA				
CONOCIMIENTO TÉCNICO-PRACTICO				
CAPACIDAD DE COMPRENSION				
CAPACIDAD DE EXPRESION				
DOMINIO DE LAS ÚLTIMAS TÉCNICAS				
EXPERIENCIA EN MANEJO DE PERSONAL				
INTERES EN EL PUESTO				
RELACIONES CON OTRAS ÁREAS				

R.I. RELACIONES INDUSTRIALES

D.S. DEPARTAMENTO SOLICITANTE

POR LO ANTERIOR CONSIDERO QUE ESTE CANDIDATO PUEDE SERVIR EN EL ÁREA DE:

ESPECIFICAR

BASADO EN LOS COMENTARIOS ANTERIORES RECOMENDAR

CONTRATARLO CON EL SUELDO DE \$

SEGUIR EL TRÁMITE DE CONTRATACION

CONSIDERARLO PARA FUTURAS VACANTES



FECHA

NOMBRE DEL JEFE DEL DEPTO.

FIRMA

EXCLUSIVO PARA RELACIONES INDUSTRIALES

1 - REQUISICION DE PERSONAL	12 - CARTILLA S.M.T. CERRADA
2 - EXAMENES - PSICOLOGICOS - TECNICOS	13 - CREDENCIAL
3 - EXAMEN - MEDICO DE ADMISION	14 - MOVIMIENTO DE PERSONAL
4 - RESULTADO DE LA ENTREVISTA	15 - CONTRATO
5 - FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTE 40	16 - ALTA IMRS
6 - COMPROBANTE DE ESTUDIOS	17 - REGISTRO INDIVIDUAL
7 - CARTA DE RECOMENDACION	18 - TARJETA DE ASISTENCIA
8 - SEGURO SOCIAL (REGISTRO)	19 - AVISO ALTA A NOMINAS
9 - REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	20 - FIANZA
10 - TARJETA SANITARIA	21 - MANUAL DE BIENVENIDA
11 - ACTA DE NACIMIENTO	22 - RECIBO REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

INGRESO

FECHA	SOLICITUD
PUESTO	
DEPARTAMENTO	TURNO
GERENCIA	

GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

PASA A ENTREVISTA DE EVALUACION	PASA A ENTREVISTA TECNICA	PASA A EVALUACION PSICOSOMETRICA
ENTREVISTADOR	ENTREVISTADOR	EVALUADOR
FECHA	FECHA	FECHA

REPORTE DE ENTREVISTA

FECHA: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

	D	R	B	MB	E
PRESENTACION					
EXPRESION ORAL					
HABILIDADES REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
EXPERIENCIA					

FORTALEZAS _____

DEBILIDADES _____

POSIBILIDADES DE DESARROLLO _____

OTROS COMENTARIOS _____

CONCLUSIONES

I. CANDIDATO ACEPTABLE () II. CANDIDATO NO ACEPTADO ()

A) CONTINUAR CON EL PROCESO DE SELECCION () RAZONES _____

B) ENCAUZARLO A OTRO PUESTO () _____

C) CONSERVARLO EN CARTERA () _____

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR _____

ANEXO 3**CARRERAS A FINES A LA ORGANIZACION**

CARRERAS	INSTITUCION QUE LA IMPARTE
Licenciado en Administración	UNAM, ITAM, UIA, ITEMS, UP, UANL, U de G, ITESO.
Licenciado en Contaduría	UNAM, UIA, ITAM, UP, ITESM, UANL, U de G, ITESO.
Licenciado en Economía	UNAM, UIA, ITAM, UP, ITESM, ITESO.
Ingeniero Industrial	UNAM, UPIICSA, ITESM, UANL, U de G, ITESO
Licenciado en Relaciones Comerciales	IPN

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

ESCUELA O INSTITUCION	SITA EN:
Personal interno de la Organización	Empresa
Cartera de personal	Empresa
Grupo de intercambio	Empresas
Universidad Nacional Autónoma de México	México, D. F.
Instituto Tecnológico Autónomo de México	México, D. F.
Universidad Panamericana	México, D. F.
Univesidad Autónoma de Guadalajara	Guadalajara, Jal.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente	Guadalajara, Jal.
Universidad Autónoma de Nuevo León	Monterrey, N. L.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	Monterrey, N. L.

EVALUACION DEL PROGRAMA
EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTODIRECCION REGIONAL
NOMBREEMPRESA
FECHA

INDICADORES A EVALUAR		SI	NO
1	Conoce en general la estructura y funcionamiento de la organización?		
2	Conoce con amplitud la organización general de la empresa?		
3	Posee una definición profunda de su entorno social, en relación a la empresa?		
4	Posee un panorama general sobre el desarrollo económico del país y el enclave de la empresa en este?		
5	Conoce la competencia de mercado que se tiene?		
6	Conoce con profundidad la operatividad del área en que se desarrolla?		
7	La habilidad de negociación es la adecuada?		
8	Participa en el logro de los objetivos a corto plazo de la empresa?		
9	Colabora con los objetivos a mediano plazo de la empresa?		
10	Interviene en el logro de los objetivos a largo plazo de la empresa?		
11	Busca calidad en su trabajo?		
12	Detecta oportunamente desviaciones en los procesos del área?		
13	Mantiene una actitud analítica en el desempeño de sus funciones?		
14	Toma oportunamente decisiones?		
15	Interviene adecuadamente en la solución de problemas?		
16	Sugiere cambios favorables y significativos en el área?		
17	Participa con el personal en proyectos, procesos y toma de decisiones en el área?		
18	Su participación ha favorecido el incremento de la productividad en el área?		
19	Considera que su nivel de comunicación es favorable al desarrollo del área?		
20	Manifiesta una actitud positiva frente al cambio?		
21	Ejerce un liderazgo adecuado en su área?		
22	Mantiene una buena relación interpersonal con los demás compañeros de su área?		
23	Manifiesta una actitud favorable frente a instrucciones recibidas?		
24	Apoya el desarrollo del personal del área?		
25	Manifiesta iniciativa y creatividad en el desarrollo de su trabajo?		
26	Logró los resultados planteados inicialmente?		

FILOSOFIA

Nuestra filosofía es el marco de referencia, norma de actuación y guía de comportamiento dentro y fuera del GRUPO, para todos sus colaboradores.

VALORES HUMANOS

- RESPETO
- INTEGRIDAD
- CONFIANZA
- RESPONSABILIDAD
- LABORIOSIDAD

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- PARTICIPACION
- CREATIVIDAD
- ESPIRITU DE SERVICIO
- CALIDAD
- AUSTERIDAD

REPORTE DE EVALUACIÓN

NOMBRE:
EDAD: 27 años
FECHA DE NACIMIENTO: 27 de Abril, 1969.
ESTADO CIVIL: soltero
ESCOLARIDAD: Lic. en Informática
PUESTO: Profesionalista en entrenamiento Fecha: 21 de Octubre

INTELIGENCIA:

La puntuación obtenida corresponde al rango de normal brillante con respecto a personas de su misma edad y escolaridad. Esta calificación fue tanto en la parte de ejecución como en la verbal, lo que significa que el medio sociocultural en el que se ha desenvuelto, le ha permitido desarrollar ambas áreas. De esta manera, el evaluado cuenta con recursos verbales, que puede traducir en acciones, para desempeñarse exitosamente en su trabajo.

Dentro de los aspectos más desarrollados, en comparación a si mismo, se encuentra la habilidad para manejar con rapidez y precisión operaciones numéricas.

Asimismo, se encuentra su facilidad para realizar tareas de tipo imitativo ya que aprende rápidamente y tiene velocidad psicomotriz (traducir sus ideas en acciones concretas).

Al tener una alta coordinación visomotora (traducir lo que se ve, en acciones) y percepción visual puede desempeñar sus operaciones con precisión y rapidez.

Sin embargo, sería necesario que fortaleciera su capacidad de aprendizaje y memoria para poder acrecentar su nivel conocimientos.

PERSONALIDAD:

De acuerdo a los resultados obtenidos, las características de personalidad que más sobresalen en el evaluado son:

Su tendencia por participar socialmente, siendo alguien fácil de tratar, cooperador, amable y adaptable. Por lo mismo, parecen agradarle las ocupaciones que tienen que ver con las gentes y poco con las cosas materiales.

Por lo general, es alguien seguro de si mismo, que confía tanto en sus habilidades como en las de los demás. Esto le permite afrontar con tranquilidad las situaciones cotidianas, puesto que se considera capaz en su desempeño.

Aunque, en ocasiones puede inclinarse por "adherirse" al pensamiento de los demás, más que por seguir sus propios puntos de vista; y esta dependencia grupal pudiera darse sobretodo en situaciones bajo presión.

Por tanto, da sus puntos de vista siempre y cuando no le conlleven a conflictos ni a antagonismos con los demás, ya que prefiere ser aceptado socialmente, por lo que se adapta a los convencionalismos establecidos por los otros.

PERFIL LABORAL:

En su trabajo cotidiano tiende a estar muy consciente en evitar riesgos o problemas. Puede mostrar tensión sobretudo si está bajo presión por obtener resultados. Cuando no sigue métodos conocidos, puede llegar a sentirse intranquilo mientras no tenga una confirmación absoluta de que su decisión ha sido la correcta.

Entonces, su manera de actuar es cuidadosa y conservadora. Lucha por mantener sus ideas, pero lo hace de manera sutil con tal de no ir en contra de la armonía grupal. Es de las personas que prefiere ingresar a una Organización que tenga valores y políticas con los que se identifique, para de esta forma seguirlos fielmente.

Su desempeño se inclina por el perfeccionismo y la meticulosidad, para lo que se apeg a al orden y a los sistemas. Sus decisiones se basan en hecho conocidos o procedimientos establecidos.

Asimismo, le agrada relacionarse con armoniosidad y optimismo, tratando de ganarse a los demás a través del convencimiento y de mostrar interés por las necesidades e inquietudes ajenas.

Para sentirse motivado, desea que se le provea de: procedimientos estandarizados de operación, un ambiente que le brinde seguridad y protección, actividades variadas pero que ya haya tenido experiencia en las mismas, y ser parte de un grupo que lo apoye en la consecución de sus trabajos, entre otros.

Y aquello que necesita para trabajar óptimamente es: que se le asignen tareas de precisión; descripción exacta del trabajo; planear organizadamente sus actividades, atendiendo menos a detalles; soporte en las situaciones difíciles; participación en equipo; ayuda para ser más independiente y que se le asignen plazos definidos a cumplir.

Bajo situaciones de presión podría llegar a tener dificultad para planear y controlar su tiempo. Además, tiende a sobrestimar la influencia que ejerce sobre los demás y podría llegar a depositar demasiada confianza en la gente, pudiendo traerle decepciones y conflictos. Entonces, en estas circunstancias, para sentirse más seguro deja a un lado sus propios recursos y prefiere adherirse al pensamiento grupal como base de sus acciones.

También en estas circunstancias, podría querer abarcar tantas actividades al mismo tiempo que deja inconcluso lo que empieza.

HABILIDADES EN SUPERVISIÓN:

Su calificación general quedó ubicada dentro del término medio, con respecto al resto de la población. Esto significa que puede supervisar aceptablemente tanto tareas como personas.

Al ser alguien que va a estar en un periodo de capacitación para una futura promoción, se sugeriría que fortaleciera:

- sentido común y tacto en las relaciones interpersonales;
- capacidad de evaluación de problemas interpersonales;

Dentro de sus aspectos más desarrollados se encuentra su capacidad de decisión en las relaciones humanas, aspecto fundamental para coordinar personas. Aunque, como se verá a lo largo de este reporte, cuando algo sale fuera de lo cotidiano necesita el apoyo de los demás para conseguir resultados.

ESTILO DE LIDERAZGO:

Al estar al mando de un grupo, tiende a enfocarse tanto en la tarea como en la relación con los demás. Esto es, que para conseguir resultados tiende a convencer y motivar a la gente. Para esto, presenta argumentos que tienen el fin de influir a los otros para que le sigan su conducta y puntos de vista y entonces, se den cuenta de que tanto las metas como los medios para obtenerlos es lo mejor y por tanto algo por lo que hay que luchar.

De esta manera, se inclina por ganarse la autoridad frente a sus subordinados, obteniendo aceptación y respeto por parte de éstos.

Por lo tanto, en vez de dirigir, delegar o participar con su grupo para la obtención de objetivos, les proporciona y convence de seguir los métodos y conocimientos necesarios para lograrlos.

Este tipo de liderazgo funciona para personas que quieren pero no pueden hacerse responsables de realizar un trabajo determinado; tienen confianza en si mismas, pero carecen de habilidad o de los conocimientos necesarios.

HABILIDADES EN VENTAS:

Los resultados indican que el evaluado necesita fortalecer sus habilidades en ventas, ya que aunque tiene facilidad para relacionarse y comprender las necesidades e intereses del factor humano, le cuesta trabajo enfrentarse a situaciones nuevas e inesperadas. Esto, porque quizá no le gusta arriesgar el éxito en el logro de sus metas y mejor prefiere seguir caminos seguros.

Por tanto confía en aquello que ya conoce y esto es positivo: sin embargo, sería importante entrenarlo para poder dar solución a las situaciones que salen de rutina.

COMENTARIOS Y RESULTADO:

Como se ha visto en el presente reporte de evaluación, al candidato se le facilita y se interesa por relacionarse con las demás personas; cualidad importante para alguien que en un futuro estaría a cargo de un grupo. Sin embargo, dentro de los aspectos más débiles o a fortalecer, con respecto a sí mismo, se encuentra su falta de manejo ante situaciones nuevas o que salen de rutina; es decir, que para sentirse seguro de sí mismo, necesita seguir lineamientos y métodos ya conocidos para él. Y entonces, en circunstancias cambiantes y difíciles necesita del apoyo de los demás para la consecución de metas y toma de decisiones.

Además, es de las personas que en su desempeño buscan un elevado nivel de perfeccionismo por lo que intentan controlar cada detalle; esto puede resultar positivo por la gran calidad que puede alcanzar; sin embargo, es algo negativo cuando se requieren respuestas rápidas. Por esto es importante que se le recuerde constantemente planear y organizar su tiempo.

Su perfil laboral indica que tiene capacidad social generando fácilmente contactos y amistad con los demás; y muy raras veces antagoniza con otros intencionalmente. Está dispuesto a ayudar a los otros a promover sus proyectos, al mismo tiempo que promueve los propios.

Aunque, se enfoca tanto en las tareas como en el factor humano, puede que en ocasiones centre su atención por conservar las buenas relaciones a costa de la obtención de resultados tangibles. Y con frecuencia puede saltar a conclusiones favorables sin considerar todos los aspectos de una situación. Incluso, podría juzgar mal las habilidades de otras personas llegando a sobrestimarlas.

Por lo tanto, necesita desarrollar más objetividad y énfasis en resultados; además de supervisión más cercana y control de su desempeño en base a proyectos definidos.

Es por todo lo anterior que el candidato se considera como alguien que requiere fortalecer varios aspectos dentro de su período de entrenamiento, en caso de ser seleccionado para ocupar la vacante.

Atentamente:

**PROGRAMA DE CAPACITACION
EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO**

TEMA	CONTENIDO
ADMINISTRACION DEL ALMACEN Y DEL TRAFICO	• Recepción, estiba y colocación de mercancías. • Reportes de existencias de mercancías. • Elaboración de rutas de transportación. • Controles de salida y carga de mercancías. • Planeación y supervisión del mantenimiento del equipo de transporte.
ADMINISTRACION DE LAS VENTAS	• Planeación y asignación de rutas a los vendedores. • Supervisión del avance diario de las cuotas de ventas. • Controles de las visitas diarias a prospectos y clientes de la fuerza de ventas. • Supervisión del servicio al cliente. • Supervisión de los vendedores en cuanto a normas y políticas de precios existentes, y en cuanto a respeto de las zonas asignadas a su empresa. • Atención a clientes especiales. • Recolección de información de las necesidades y precios del mercado. • Elaboración de reportes de ventas.

PROGRAMA DE CAPACITACION EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO

TEMA	CONTENIDO
ADMINISTRACION DE COMPRAS	• Importancia de la función de compras en los objetivos financieros en las empresas. • Negociación de la compra: precio, cantidad, calidad y servicio. • Contabilidad de proveedores. • Desarrollo de nuevos proveedores. • Formatos y función de la requisición de compras. • Controles, estadísticas y reportes. • Ética de las compras.
ADMINISTRACION FINANCIERA	• Pólizas de diario, ingresos y egresos. • Conciliaciones bancarias. • Controles de gastos y préstamos. • Recuperación de cartera. • Control de obligaciones fiscales. • Control de inventarios. • Formulación de estados financieros.
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	• Reclutamiento y selección de personal. • Capacitación y desarrollo de personal. • Sueldos y compensaciones. • Relaciones laborales.

**PROGRAMA DE CAPACITACION
EJECUTIVOS EN ENTRENAMIENTO**

TEMA	CONTENIDO
VENTAS MOSTRADOR	• Conocimiento de productos. • Supervisión del avance diario de las cuotas de ventas. • Control de cartera de clientes. • Recolección de información de las necesidades y precios del mercado. • Desarrollo de la práctica de atención y servicio al cliente.

PROFESIONISTAS EN ENTRENAMIENTO

REPORTE DE ACTIVIDADES DESARROLLADASDICIEMBRE DE 1995

EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS INICIAMOS EL DIA CON EL ANALISIS DEL REPORTE QUE NOS INDICA EL RESULTADO DE VENTAS POR REPRESENTANTE, DEL DIA ANTERIOR. ASIMISMO SE CALCULA EL AVANCE EN % DE SU CUOTA, PARA EL CONCURSO DE LA VENTA DE LOS AMIGOS.

SE HACE EL VACIADO DIARIO DE RESULTADOS PARA QUE CADA VENDEDOR PUEDA VER EL GRADO DE COBERTURA O PERDIDA DE PARTICIPACION EN RELACION A SU CUOTA DE VENTA.

SE ANALIZA EL REPORTE "INFORME DE VENTAS POR REPRESENTANTE" EN EL CUAL NOS INDICA LOS CLIENTES QUE SE VISITARON Y A LOS QUE SE LES VENDIO ASI, COMO, EL IMPORTE DE LA VENTA DE CADA CLIENTE. EN ESTE ANALISIS, PODEMOS DETERMINAR A QUE CLIENTES SE LES ESTA DEJANDO DE VENDER O VISITAR PARA QUE DE ESTA MANERA PODEAMOS CUESTIONAR AL VENDEDOR, ACERCA DEL PROBLEMA QUE PUEDA TENER EL CLIENTE, O LA CAUSA POR LA QUE NO HA SIDO VISITADO.

EN UN MERCADO TAN CAMBIANTE COMO EL QUE VIVIMOS HOY EN DIA, HAY QUE ESTAR CHECANDO CONSTANTEMENTE LA RECEPCION DE LA MERCANCIA QUE INGRESA A LA BODEGA, YA QUE ESTA PUEDE ENTRAR CON UN NUEVO PRECIO.

Y HAY QUE ESTAR INFORMADO DE ESTE CAMBIO PARA PODER HACER LOS AJUSTES Y CAMBIOS NECESARIOS PARA PODER NOS ANTICIPAR A LA COMPETENCIA.

DE LA MISMA MANERA DEBEMOS DE CHECAR EN EL REPORTE DE "CAPAS" Y EN BODEGA, CUALES SON LOS PRODUCTOS QUE TIENEN MAS DE DOS MESES EN BODEGA, CON EL OBJETO DE IMPULSAR SU VENTA PARA UNA ADECUADA ROTACION DEL MISMO.

ES DE VITAL IMPORTANCIA CONOCER EL MERCADO FISICAMENTE PARA PODER DETERMINAR EL COMPORTAMIENTO DE CIERTOS PRODUCTOS, TANTO EN PRECIOS COMO EN DESPLAZAMIENTO, Y ASI PODER COMPETIR.

PARA PODER LANZAR OFERTAS TENEMOS QUE DETERMINAR EL PRECIO QUE PODEMOS OFRECER, Y EL TIPO DE MERCANCIA SUCEPTIBLE DE OFERTAR, SIN TENER QUE SACRIFICAR CIERTOS MARGENES DE UTILIDAD, Y TAMBIEN EVITANDO CAER EN ELEVADOS PRECIOS QUE NOS PERMITAN SER COMPETITIVOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE EN ESTE DEPARTAMENTO NUESTRO PRINCIPAL OBJETIVO, Y MEJOR INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD FRENTE A OTROS PROVEEDORES, ES EL "SERVICIO Y ATENCION A NUESTROS CLIENTES".

EN EL TRANSURSO DEL DIA LOS REPRESENTANTES DE VENTAS REQUIEREN DE APOYO, PARA SABER CON CUANTO CUENTAN EN EXISTENCIA DE ALGUNOS PRODUCTOS, E INCLUSO DE PRECIOS EN LOS QUE SE PUEDA OFRECER PARA CANTIDADES MAYORISTAS.

EN ESTE CASO EL GERENTE DE VENTAS DEBE ANALIZAR AL CLIENTE Y EL PRODUCTO, Y VERIFICAR QUE EL PRECIO ESTE DE ACORDE AL MERCADO, PARA PODER ANALIZAR ALGUN PRODUCTO ES IMPRESCINDIBLE QUE SE CONOZCA BIEN EL MERCADO DONDE SE ESTA MANEJANDO DICHO PRODUCTO, PUESTO QUE EL PRECIO DE UN PRODUCTO PUEDE VARIAR DEPENDIENDO DE EL CLIENTE DE QUE SE TRATE.

PARA PODER DAR UN PRECIO DE APOYO A ALGUN VENDEDOR, ES NECESARIO QUE EL GERENTE DE VENTAS TENGA UNA BUENA COMUNICACION CON EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, PARA SABER HASTA QUE PRECIOS SON MANEJABLES LOS PRODUCTOS Y EVITAR QUEDAR FUERA DEL LMERCAO COMPETITIVO.

EL SUPERVISOR DE VENTAS

ES IMPORTANTE QUE EL SUPERVISOR DE VENTAS TENGA UNA INFORMACION AL DIA DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL GRUPO QUE ENCABEZA. POR ESTO ES QUE EL SUPERVISOR AL LLEGAR A REALIZAR SUS FUNCIONES DEBE CHECAR QUE CADA VENDEDOR LLENE CORRECTAMENTE EL INFORME DE VISITAS DEL DIA A CLIENTES.

APOYA AL VENDEDOR INFORMANDOLE DE LOS CLIENTES QUE TIENE CONGELADOS PARA QUE A SU VEZ EL VENDEDOR CHEQUE EN EL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA, Y LIBERE EL ESTADO DE CUENTA DE SU CLIENTE.

EL SUPERVISOR DE VENTAS VISITA PERSONALMENTE A CADA UNO DE SUS CLIENTES PARA PODER DARSE CUENTA DE EL SERVICIO QUE SE LE BRINDA Y ASI MISMO ESTAR AL TANTO DE LOS PROBELMAS QUE SE PUEDAN PRESENTAR.

DE ESTE MODO EL SUPERVISOR PUEDE IR DANDO SOLUCIONES INMEDIATAS A CADA UNO DE LOS PROBLEMAS QUE CADA CLIENTE TENGA CUANDO ALGUNA DE LAS ZONAS A SU CARGO PRESENTA BAJAS TANTO EN VENTAS, COMO EN NUMERO DE CLIENTES. EL EN COMPANIA DE EL VENDEDOR VAN HACIENDO INTINERARIOS DE VISITAS, ASI COMO PROPONIENDO ESTRATEGIAS QUE AYUDEN AL LEVANTAMIENTO DE DICHO TERRITORIO.

ES CLARO QUE EL SUPERVISOR DEBE TENER PERFECTO DOMINIO DE TODA LA ZONA DE SU GRUPO, PUES CUANDO ALGUN REPRESENTANTE DE VENTAS SE ENFERMA O TOMA VACACIONES QUIEN LO SUPLE ES SU SUPERVISOR, PARA EVITAR QUE SE DEJE DE PRESTAR ATENCION O SERVICIO A CADA CLIENTE.

UNA LABOR BASTANTE IMPORTANTE DE EL SUPERVISOR DE VENTAS ESTA EN LAS MANANAS, CUANDO CHECA EL AVANCE DE COBERTURA DE CADA VENDEDOR EN RELACION A SU CUOTA DE VENTA PARA PODER OFRECERLE ASESORIA, APOYO Y NUEVAS ESPECTATIVAS A SEGUIR PARA QUE LOGRE ALCANZAR SU OBJETIVO.

EL REPRESENTANTE DE VENTAS

UNA VEZ QUE SE ME ASIGNO RUTA CON UNA CUOTA PREVIAMENTE ESTABLECIDA, SE CHECO EL INTINERARIO DIARIO DE VISITAS A CLIENTES. SE VISITA A TODOS Y CADA UNO DE LOS CLIENTES PARA NO DEJAR IR NINGUNA VENTA.

YA QUE LA VENTA QUE NO SE REALIZA EN EL DIA, ES UNA VENTA PERDIDA QUE YA NO SE RECUPERA, PUESTO QUE EL CLIENTE AL NO RECIBIR SERVICIO AL DIA DEL REPRESENTANTE, CONSIGUE LO QUE EL NECESITA POR OTRA PARTE, Y NOSOTROS PERDEMOS UNA PARTICIPACION POR FALTA DE ATENCION.

LA PIEDRA ANGULAR EN VENTAS, ESTA EN HACER LABOR DE VENTA Y OFRECER UN BUEN SERVICIO DE POSTVENTA A CADA CLIENTE. EL SERVICIO DE POSTVENTA CONSISTE EN OFRECERLE CADA UNO DE NUESTROS PRODUCTOS Y NO SOLO LOS PRODUCTOS QUE MAS SE COMERCIALIZAN.

EL OBJETIVO DE LA POSTVENTA, ES ESTAR AL PENDIENTE DE QUE EL CLIENTE RECIBA SU MERCANCIA EN EL DIA ACORDADO, Y LA MERCANCIA CORRECTA YA QUE LA VENTA NO SE REALIZA EN EL MOMENTO DEL CIERRE SINO HASTA QUE EL PRODUCTO ESTA EN PODER DEL CLIENTE.

EN EL TRANSURSO DEL DIA, CONFORME SE VA REALIZANDO LA VISITA DE LA RUTA, VAMOS OBSERVANDO SI HAY ALGUN CLIENTE POTENCIAL PARA VISITAR Y PODER AMPLIAR LA CARTERA.

UNA VEZ QUE SE HA CUBIERTO LA CUOTA DIARIA Y SE CONCLUYO CON LA VISITA A LOS CLIENTES, HAY QUE TRATAR DE HACER ALGUNA VISITA EXTRA PARA PODER DARLE UN PLUS AL TRABAJO DEL DIA.