

12
25



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON**

JEFATURA DE PEDAGOGIA

**"CONSTRUCCION DE UN MODELO DE
CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS DE
LA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
FARMACEUTICOS CASA MARZAM S.A. DE C.V."**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
L I C E N C I A T U R A
P R E S E N T A N:
MARTIN DIAZ VAZQUEZ
JOSE LUIS HERNANDEZ PEREZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México

272713

1999



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACION

DISCONTINUA.

*Dedico este trabajo
a mis padres y hermanos
por el cariño y la confianza que
me han brindado siempre.*

*A Rocio por su apoyo y por compartir
estos momentos de mi vida.*

José Luis Hdez. P.

*Dedico este trabajo a mis padres
y hermanos y agradezco el apoyo que me
brindaron para
su realización.*

Martin Díaz V.

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
1. Antecedentes de la capacitación	3
1.1 Surgimiento y evolución de la capacitación	3
1.2. La capacitación en México	10
CAPITULO II	
2. Teoría General de Sistemas	16
2.1 Concepto de sistemas	17
2.2 Subsistemas y suprasistemas	19
2.3 Sistemas Probabilísticos y Sistemas Determinísticos	19
2.3.1 Planeación	21
2.3.1.1 Diferencia entre planeación y plan	22
2.3.2 Organización	24
2.3.2.1 Estructura jerárquica en las organizaciones	25
2.3.3 Control	24
2.3.4 Comunicación	26
2.3.4.1. Sistemas de comunicación	27
2.4 Sistemas abiertos y sistemas cerrados	27
2.5 La capacitación como sistema	29
2.5.1 Sistema de reclutamiento	30
2.5.2 Sistema de selección	31
2.5.3 Sistema de contratación	31
2.5.4 Sistema de capacitación	31

CAPITULO III

3. Objeto de estudio (casa Marzam, S. A. De C. V)	34
3.1 Antecedentes	35
3.2 Misión, visión y valores	36
3.3 Proveedores y productos comercializados	39
3.4 Mercado que abarca Casa Marzam	41
3.4.1 Segmentación del territorio	41
3.4.2 Servicios que se ofrecen	42
3.5 Clasificación de clientes	42
3.6 Estructura orgánica a nivel general	43
3.7 Estructura orgánica del área de ventas	45
3.8 Relación del área de ventas con las otras áreas	46
3.9 Dirección de recursos humanos	47
3.9.1 Estructura y funciones genéricas	48
3.9.1.1 Gerencia de relaciones laborales	48
3.9.1.2 Gerencia de comunicación organizacional	49
3.9.1.3 Gerencia de administración de prestaciones	50
3.9.1.4 Gerencia de capacitación	50
3.9.1.5 Coordinación de reclutamiento y selección	51
3.10 Diagnóstico de las condiciones actuales del área de recursos humanos	52

CAPITULO IV

4. Modelo de capacitación para el área de ventas	54
4.1 Reclutamiento	54
4.1.1 Descripción del proceso de reclutamiento	54
4.1.2 Formatos de reclutamiento y selección	60
4.1.3 Descripción, perfiles técnicos y psicométricos de los puestos del área de ventas	60
4.1.4 Políticas de reclutamiento	74
4.2 Selección	78
4.2.1 Proceso de selección	78
4.2.2 Medios de selección	86

4.2.2.1 Cuestionarios	86
4.2.2.2 Entrevista dimensional	86
4.2.3 Bateria de exámenes psicométricos	93
4.2.3.1 Inteligencia	94
4.2.3.2 Personalidad	97
4.2.3.3 Habilidad de negociación	100
4.2.3.4 Estilo de trabajo	102
4.2.3.5 Estilo de liderazgo	102
4.2.3.6 Habilidad de supervisión	102
4.2.4 Investigación socio-laboral	103
4.2.5 Políticas de selección	110
4.3 Contratación	112
4.3.1 Proceso de contratación	113
4.3.1.1 Entrevista de salida	123
4.3.2 Políticas de contratación	127
4.4 Capacitación	130
4.4.1 Definición	130
4.4.2 Descripción del proceso de capacitación	130
4.4.2.1 Proceso de inducción	131
4.4.2.2 Proceso de capacitación	131
4.5 Determinación de necesidades de capacitación (DNC)	137
4.5.1 Diagnóstico organizacional	137
4.5.2 Resultados del diagnóstico organizacional	138
4.5.3 Análisis de los documentos que regulan y dan sustento a la estructura	138
4.5.4 Instrumentos para realizar la detección de necesidades de capacitación (DNC)	140
4.5.4.1 Análisis de puesto	143
4.5.4.2 Inventario de habilidades laborales	143
4.5.4.3 Bateria de exámenes psicométricos	143
4.5.4.4 Cuestionario de clima laboral	144
4.5.4.5 Cuestionario de diagnóstico de capacitación	145

4.6 Resultados de la detección de necesidades	146
4.6.1 Análisis de puesto	146
4.6.2 Inventario de habilidades laborales	146
4.6.3 Resultados de la aplicación de la batería de exámenes psicométricos	156
4.6.3.1 Representantes de ventas	160
4.6.3.2 Supervisores de ventas	167
4.6.3.3 Jefes de ventas	173
4.6.3.4 Gerentes de ventas	188
4.6.4 Resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral	200
4.6.5 Resultados de la aplicación del cuestionario diagnóstico de capacitación	204
4.6.5.1 Resultados del cuestionario aplicado a Supervisores	204
4.6.5.2 Resultados del cuestionario aplicado a Jefes	205
4.6.5.3 Resultados del cuestionario aplicado a Gerentes	206
4.7 Integración general de los resultados de la DNC	207
4.7.1 Representantes de ventas	208
4.7.2 Supervisores de ventas	209
4.7.3 Jefes de ventas	210
4.7.4 Gerentes de ventas	211
4.7.5 Interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario de clima laboral	211
4.8 Propuesta de un Plan General de Capacitación	212
4.8.1 Categorías de los programas que integran el Plan General de Capacitación	213
4.8.2 Distribución por puesto de los programas que integran el Plan General de Capacitación	214
4.8.3 Contenidos temáticos sugeridos para los programas de capacitación, lineamientos para su evaluación y seguimiento	216
CONCLUSIONES	258
ANEXOS	
BIBLIOGRAFIA	



La realización de este trabajo parte del interés por las actividades que el profesional en pedagogía desarrolla en el campo laboral, particularmente en el área de capacitación, ya que aunque esta es un área en donde convergen diversos profesionistas como licenciados en administración, en relaciones industriales, en psicología, etc., el pedagogo tiene magnificas oportunidades de incursionar y desarrollarse debido al perfil de egreso.

Unos de los espacios con mayor demanda, son las empresas del sector privado las cuales albergan en su interior, un área de capacitación en donde la capacitación al área de ventas es importante, ya que dicha área es la generadora de utilidades no importando la rama industrial en que se ubique la empresa.

Esta percepción fue posible al estar dentro de este medio laboral, lo que permitió conjuntar nuestro interés y las necesidades de Casa Marzam S.A. de C.V., empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Dichas necesidades se identificaron a través de un diagnóstico organizacional y una detección de necesidades de capacitación, obteniendo como resultados, que en la empresa se requería sistematizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación con los propósitos de:

- Definir las descripciones y perfiles de puesto.
- Establecer las fuentes de reclutamiento más idóneas internas como externas.
- Definir las políticas de reclutamiento, selección y contratación.
- Establecer el proceso e instrumentos de selección.
- Definir el proceso y los lineamientos de contratación.
- Establecer programas de capacitación y desarrollo de acuerdo a las necesidades identificadas.

Para responder a esta necesidad, se elaboró una propuesta de llevar a cabo el reclutamiento, la selección y un modelo de capacitación para el área de ventas, para conseguirlo fue necesario considerar diversos aspectos, los cuales integran este trabajo y se estructuran de la siguiente forma:

Los dos primeros capítulos conforman el cuerpo teórico de nuestra propuesta, en el primero de ellos se analizan los antecedentes de la capacitación y la capacitación en México, mientras que en el segundo abordamos la teoría de sistemas, ya que es a partir de este enfoque que se desarrolló la investigación porque se considera a Casa Marzam como un suprasistema, el cual a su vez cuenta con sistemas y subsistemas, donde los primeros están

*Dedico este trabajo a mis padres
y hermanos y agradezco el apoyo que me
brindaron para
su realización.*

Martín Díaz V.

CAPITULO I

1. Antecedentes de la capacitación

1.1 Surgimiento y evolución de la capacitación

Con el propósito de tener un panorama general del surgimiento y desarrollo de la capacitación, mencionaremos los antecedentes históricos, así como los conceptos fundamentales que en ella figuran.

En las comunidades primitivas conforme el hombre evolucionó e inventó sus propias armas, ropa, vivienda y lenguaje, la necesidad de entrenamiento en la utilización de éstos resultó cada vez más importante.

Esto llevó a que quienes conocían la actividad, transmitieran de manera directa a los novatos mediante ejemplos sus conocimientos, habilidades y destrezas, los cuales les ayudarían a subsistir y a enfrentar sus diversos problemas.¹ Esta forma de transmisión del conocimiento no era restringida, ya que en años subsecuentes su uso se hizo extensivo a diferentes campos como la religión, el arte, la medicina, la milicia, etc.

Desde la caída del Imperio Romano en el año 476 hasta aproximadamente 1450 en Europa se vivió lo que se ha dado en llamar la Edad Media, en este periodo se desarrolló el sistema feudal donde todas las tierras pertenecían al rey, quien cedía parte de ellas a los nobles de alto rango, a cambio de apoyo militar y económico. Los nobles a su vez, permitían a las personas de rango inferior vivir en sus tierras y cultivar parte de ellas a cambio de una participación en las cosechas y/o bien impuestos.

¹ Cfr. Craig L., Robert y Bittel Lester R. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de personal" Ed. Diana, México 1975, Págs. 15-16.

En este dispositivo en forma de pirámide, el siervo ocupaba el escalafón más bajo, recibía protección y sustento y nacía con vínculo hereditario a uno u otro señor o dueño. No existía virtualmente ninguna oportunidad por parte del siervo de llegar a la condición de Señor (ya que ésta estaba determinada desde su nacimiento). Los siervos y los individuos de alto rango estaban adscritos a determinadas tierras. Esta ausencia total de movilidad vertical u horizontal ofrecía a los individuos pocos incentivos, por cuya razón los participantes no tenían interés por el funcionamiento de la organización como un todo.

Con el engrandecimiento de las ciudades y villas en la Edad Media y al aumentar la demanda de productos que las haciendas agrícolas no podían suministrar, surgió la oportunidad de desarrollo de los oficios y la utilidad de los artesanos. Al mismo tiempo, con las mejoras que se introducían en la agricultura, las tierras de cultivo gradualmente se convirtieron en pastos, de manera que para atender a las labores de las haciendas hacían falta menos siervos.

Ante estos cambios en las condiciones de vida, eran cada vez más los siervos que se dedicaban a aprender un oficio y con el tiempo, algunos de ellos pudieron comprar o en alguna forma obtener su libertad del señor feudal. Estos siervos ahora artesanos, podían ejercer en los pueblos su oficio de carpintero, zapatero, herrero, u otra actividad, permitiéndoles cobrar su trabajo como lo siguen haciendo hoy en día muchos artesanos independientes.

A medida que el trabajo aumentaba, algunos artesanos comenzaron a emplear ayudantes, y no pasó mucho tiempo para que se creara una forma estructural de trabajo, surgiendo el sistema artesano.

Los que eran realmente hábiles en su oficio y dueños del negocio eran considerados maestros en ese oficio, mientras que a los que habían aprendido el oficio, pero seguían trabajando para otros, se les consideraba jornaleros, ocupando el escalón más bajo en este sistema.

Posteriormente en los siglos XII a XV D.C., se consolidan los gremios o asociaciones, cuyos grupos estaban unidos por metas e intereses comunes, cuyo propósito básico era la protección mutua y la ayuda:

“En esencia, estos tipos de asociaciones constituyen las primeras empresas..., estos gremios estaban compuestos por tres clases de trabajadores, existía un ‘maestro’, que era el propietario de la herramienta y la materia prima, asimismo actuaba como director de los trabajos que se ejecutaban. Estaban también los aprendices, quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino solamente comida y entrenamiento, por otra parte estaban los trabajadores dichos, quienes aunque ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, aún no lograban dominar totalmente el oficio del que se tratara. Recibían una paga fija por su trabajo. Por supuesto que la esperanza tanto de aprendices como de trabajadores, era de llegar a ser maestros”²

Como consecuencia de que los trabajadores y aprendices querían poner sus propios talleres, los maestros crean gremios mas especializados, estableciendo normas de calidad en la mano de obra utilizada, pero así también instituyeron bonificaciones gremiales para casos de defunción, enfermedad o incapacidad.

Después del año 1400 los gremios entran en decadencia, la cual fue causada por tres factores: en primer lugar, el crecimiento del comercio y de los transportes fue de tal magnitud que los mercados locales resultaban insuficientes para recibir mercancías de otras zonas e incluso de países extranjeros. En segundo lugar, el comienzo del uso de fuerza motriz y la necesidad creciente de maquinaria movida por esa fuerza, hicieron que el capital a invertir fuera más elevado, cosa que hacía más difícil para que los artesanos abrieran un taller en calidad de patronos y propietarios de su propio negocio. Y finalmente, las nuevas máquinas crearon nuevos puestos de trabajo y actividades en otros campos que, a su vez dieron paso a nuevos gremios e influyeron en el debilitamiento del sistema artesanal formado por maestros jornaleros y aprendices. Estos tres factores redujeron la movilidad de promoción de jornaleros y aprendices, trayendo como consecuencia, la formación de una

² Ibid, Pág. 17

base permanente de trabajadores que poco después se ubicó como clase obrera de la industria fabril.

Como una etapa de transición entre el sistema artesanal y el sistema fabril, existió el sistema de trabajo casero, que inicia en el S. XV hasta poco más o menos del año 1700, se caracterizaba por la entrega de materias primas a las casas o viviendas de los obreros, donde los miembros de la familia utilizaron herramientas de mano para transformar los materiales en productos intermedios o acabados. Varios empresarios financiaban las operaciones, entregaban las materias primas, recogían los artículos acabados y después los vendían.

Algunos artesanos continuaron haciendo y vendiendo los mismos u otros artículos, de manera que la producción artesana continuó en gran escala hasta mucho después del año 1400. Pero los métodos de fabricación y venta cambiaron, y muchos artesanos no pudieron competir con el sistema casero que se realizaba en amplias zonas.

Hacia 1750, la agricultura era la principal fuente de riqueza. De la tierra se obtenía lo indispensable para satisfacer las principales necesidades materiales para la fabricación de ropa, muebles, utensilios, etc. Sin embargo, cuando la ciencia y el capital se unen, comienza el desarrollo de gran cantidad de inventos, como la aplicación de la fuerza de vapor a diversas máquinas (para el bombeo de agua, para la manufactura de los textiles, etc.), orillando a que poco a poco se dejaran de utilizar los instrumentos tradicionales, para desarrollar otros que resultaban necesarios a la par que se generaban los cambios, pasando de un sistema agrícola a uno industrial, desapareciendo la forma de producción artesanal, dando paso a otra: La manufacturera, iniciándose en este periodo una nueva economía basada en la producción en masa y en la mano de obra barata.

El sistema manufacturero se caracterizó por ser una forma de producción basada en la descomposición de un objeto en diferentes partes dependientes a la vez unas de otras. Para poder llevar a cabo esto, se requería de la concentración de muchos trabajadores en un solo lugar, con esto, el artesano pierde la posibilidad de conocer en su conjunto el trabajo

realizado y en consecuencia, las circunstancias y la exigencia de una ejecución cada vez más rápida hicieron que el trabajo se subdividiera en pequeñas operaciones con la intención de maximizar la producción, perdiéndose por completo la imagen del único productor, surgiendo un trabajador parcial, el cual no elabora producto alguno y no tiene elementos para lograr una producción independiente.

Con esta forma de trabajo, el sistema casero se vio reemplazado por el de las fábricas, cuando la revolución industrial y el proceso tecnológico aportaron los medios para facilitar la producción en gran escala. Debido a la decadencia del feudalismo, existió oferta de mano de obra, la gente abandonó el campo y se dirigió a los pueblos y ciudades aumentando la demanda de productos manufacturados así como la cantidad de personas que buscaban trabajo. Estas condiciones fueron favorables para la industria.

Aunque la Revolución Industrial comenzó en Europa, Estados Unidos participa también en ella desde el principio. Mientras que en Europa el paso de la artesanía de trabajo casero y de este al sistema de fábricas fue duro, en Estados Unidos estos sistemas fueron coexistentes durante largo tiempo, y cada uno de ellos contribuía de manera notable a la producción total de mercancías, ocupando las fábricas una posición predominante en la producción hasta que sobrevino la Guerra Civil.

Con anterioridad a la Guerra Civil, la explotación de esclavos en las plantaciones del sur de Estados Unidos contribuyó al desarrollo de la fabricación de productos textiles e industriales (especialmente en Nueva Inglaterra). La esclavitud no llegó a ser un factor importante en la economía nacional hasta después de haber inventado Eli Whitney el almarrá en 1793³. Sin embargo, como el almarrá proporcionaba un medio mecánico fácil para separar la fibra de algodón de la semilla, la producción de algodón llegó a ser muy ventajosa.

³ Lundgren, Earl F. "Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos", Ed. Diana, México 1986, Pag. 49.

Se beneficiaron con el algodón no solo los propietarios de las plantaciones del sur, que se enriquecieron, sino los fabricantes de la industria textil del norte, sin contar a los comerciantes y banqueros que también prosperaron. Más de la mitad del valor total del algodón paso a manos de los fabricantes y de los intermediarios. En 1850, se produjeron en este país más de un billón de libras de algodón, cifra que representaba más de la mitad del importe total de sus exportaciones. Si bien es cierto que los productos textiles representan solamente una clase de manufactura, su desarrollo basado en gran parte en el bajo costo del algodón producido solamente con mano de obra esclava, ayudó a preparar el terreno del nuevo avance que tuvo lugar posteriormente en otras manufacturas.

Durante la Guerra Civil, las primeras grandes fábricas se levantaron en el norte. Nuevos progresos en la producción de energía y en la tecnología de la producción, permitieron la construcción de fábricas aún mayores, circunstancia que elevó a Estados Unidos sobre Europa en cuanto al avance industrial.

La educación vocacional, es creada por la logia masónica bajo la dirección de De Witt Clinton, con la cual se dio la orientación hacia el ámbito laboral, posteriormente en 1825 se crearon las escuelas industriales estatales que tenían carácter disciplinario con el propósito de que los jóvenes rebeldes hicieran contribuciones útiles a la sociedad a través de trabajos manuales.

Uno de los hechos más significativos para el desarrollo de los trabajadores en ese país fue la firma de la Ley "Land Grant" en 1862 por Abraham Lincoln, con ello se propició que la educación superior no fuera exclusivamente para los ricos sino que llegara a todos. Diez años después en la ciudad de Nueva York, Hoe y Cía. (Fabricante de prensas de imprenta) debido al número elevado de ventas, se ve en la necesidad de establecer una escuela para el entrenamiento de operadores de máquinas⁴.

⁴ Se establecen escuelas similares en la Westinghouse en 1888, en la fábrica de locomotoras Baldwin en 1901, así como en la General Electric y en la International Harvester en 1907., Op. Cit. Craig, Robert L. Pág. 19

En la primera guerra mundial, debido a las condiciones de emergencia, se hizo evidente la necesidad de contar con trabajadores bien preparados, pero como no era posible encontrar gente suficiente con experiencia, se recurre al reclutamiento en escuelas, llevándose a cabo el entrenamiento en los lugares de trabajo, fungiendo como instructores los propios supervisores de las compañías, utilizando el método de los cuatro pasos de Allen y Kane (mostrar, decir, hacer y comprobar).

Una vez finalizada la primera guerra mundial, los países participantes en ella padecieron un periodo de depresión económica, lo cual trajo desempleo y pérdida del poder adquisitivo. Lo que hace reactivar la economía son los programas de capacitación artesanal (grabado en piel, trabajo en mimbre, cestería, tejido en bejuco, pintura, orfebrería, entre otros) esto brinda la oportunidad a las personas de sobrellevar esta situación económica.

Al llegar la segunda guerra mundial a los Estados Unidos, se inicia la era de la defensa, y la población tuvo que responder al llamado de la industria militar para remplazar a los trabajadores que habían sido reclutados, debiendo tomar cursos de entrenamiento en soldadura, manejo de máquinas, etc.

El principal problema que se tuvo que enfrentar fue quién daría el entrenamiento, el número de orientadores vocacionales escolares se iba agotando y de manera repentina la función de capacitar del supervisor cobró gran importancia. De hecho los administradores cayeron en la cuenta de que sin la habilidad de entrenar, los supervisores serían incapaces de cooperar adecuadamente en la producción militar.

Llegó así el auge de la capacitación con el establecimiento de un comité de producción militar y, dentro de él, el grupo de entrenamiento para la industria. En este grupo, los líderes eran los mismos hombres que enfrentaron los grandes problemas de producción durante la primera guerra mundial. Ellos capitalizaron su experiencia y refinaron sus técnicas.

1.2 La capacitación en México

En lo que respecta a México han existido varios hechos relevantes que sustentan la capacitación, uno de ellos es la formulación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, donde quedan sentadas las bases de la capacitación y el adiestramiento como un derecho para todos los trabajadores en su artículo N° 123.

Después de este hecho, el país comienza a desarrollarse en una época de industrialización, sustituyendo la economía que se había visto sustentada por la agricultura por una economía sustentada en la industria, trayendo como consecuencia que el campesino emigrara del campo a la ciudad buscando nuevas perspectivas de desarrollo. Este hecho aunado al de la explosión demográfica crea el subempleo y el desempleo, ya que existía mucha oferta de mano de obra y poca demanda. A este respecto, el gobierno federal a través de la Ley Federal del Trabajo, creada en 1931, establece como obligación de las empresas tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado, pudiendo decirse que de alguna manera la capacitación queda reglamentada en ese mismo año. Sin embargo, debido a la rapidez del desarrollo científico y tecnológico, y que este sistema de aprendices no satisfacía la necesidad cada vez mayor de personal que tuviera los conocimientos y las habilidades que el proceso de industrialización exigía, paradójicamente se provoca el desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero se produjo también la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria, además de otros problemas como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.

Otro hecho relevante fue que el 31 de diciembre de 1940, se reformó la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, para crear la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), cuya organización permitiría solucionar los problemas laborales originados por el movimiento obrero y por la evolución del país en este periodo. Es hasta 1953 que se suscita otro hecho relevante, esta vez de carácter internacional, estableciendo nuestro país un convenio con Estados Unidos para la creación del Centro Industrial de Productividad (CIP),

teniendo como actividades básicas, elevar los niveles de productividad y producción mediante la implementación de normas, prácticas y técnicas que estimularían el desarrollo industrial⁵. Este centro contribuyó al avance de la capacitación, al crear programas que dieron un giro diferente a este proceso.

De este mismo centro, el 21 de junio de 1965 se crea el programa de Adiestramiento Rápido de Mano de Obra en la Industria (ARMO), sus acciones se apoyaban en la investigación sobre el desarrollo industrial del país, las características de la fuerza de trabajo y las condiciones en que se llevaba a cabo la capacitación y el adiestramiento. Estas acciones contribuyeron a elevar los niveles de bienestar de los trabajadores mediante su calificación en las actividades que efectuaban, impulsando también la investigación, diseño y experimentación de materiales andragógicos como el desarrollo de las técnicas para adiestrar a los trabajadores en el lugar en donde prestaban sus servicios, la formación de instructores, la capacitación de personas desempleadas y autoempleadas. Con este programa se proporcionó asistencia técnica a empresas públicas y privadas en cuanto a la planeación, organización, ejecución y evaluación de programas de capacitación, concluyendo el plan de operaciones de la ARMO en diciembre de 1971, dando continuidad a esta actividad el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO).

Para que estas actividades se siguieran llevando a cabo, en el año de 1970 se incluyeron algunas disposiciones en la Ley Federal del Trabajo (Artículo 132, fracciones XIV y XV) con la finalidad de establecer como obligatoria la práctica de la capacitación en todas las empresas. Para vigilar el cumplimiento de esta disposición, en 1971 la Dirección General del Trabajo crea el Departamento de Vigilancia de los Trabajadores, sin embargo, como no se le dio la importancia requerida, en 1977 se reúne el Congreso de la Unión para incorporar una adición a la fracción XIII del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución, elevándose así, a rango constitucional el 9 de enero de 1978 el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento. Además se federalizó la aplicación de

⁵ CENAPRO-ARMO, "Memoria Sexenal 1976-1982", México 1982, Pág. 7.

las normas de trabajo en varias ramas industriales y en las materias de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento.

En abril de ese mismo año, se efectúan otras reformas y adiciones a la Ley Federal del Trabajo en lo referente a cómo debe impartirse la capacitación y el adiestramiento, dando origen por tanto al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

El Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento está compuesto por el sector obrero, el sector empresarial y el sector público, participantes directos en la productividad.

Son órganos auxiliares del sistema, los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica.

Los órganos asesores, son los consejos consultivos de capacitación y adiestramiento, uno de nivel federal y uno en cada entidad federativa, siendo treinta y uno en total.

Como elementos ejecutores, las empresas realizan la capacitación a través de agentes capacitadores, vigilada y supervisada por las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Este sistema tiene como propósitos y metas, resolver los desequilibrios entre la estructura de la oferta y demanda de mano de obra calificada y disminuir las diferencias de productividad entre ramas de actividad, estratos empresariales y regiones del país y, en consecuencia, las disparidades de ingresos laborales entre los mismos.

Este sistema se caracteriza por ser *sui géneris*, abierto, participativo y flexible:

- Es *sui géneris* porque es único y de carácter general.
- Abierto, porque busca captar y recibir las influencias del medio.

- Participativo, ya que brinda a los diferentes sectores la oportunidad amplia de definir el contenido de sus programas de formación profesional.
- Flexible, debido a que admite diversas modalidades de capacitación y adiestramiento, conforme a las necesidades de cada empresa o centro de trabajo.

De acuerdo a la legislación vigente que parte del artículo 123 constitucional, en el apartado A, fracciones XIII y XXI, así como la Ley Federal del Trabajo en sus artículo 153 A a la X; Las empresas, cualquiera que sea su actividad económica productiva, automotriz, maquinaria y electrónicos, alimentos y bebidas, servicios, químicos, entre otros, están obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo.

La Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (UCECA), se crea a partir de la modificación del artículo 538 de la Ley Federal del Trabajo, que determina la creación de un órgano desconcentrado dependiente de la STyPS, cuya función principal es el Servicio Nacional de Empleo, Capacitación y Adiestramiento, actividad que desarrolló hasta el año de 1983, fecha en que se implementa un nuevo reglamento en la STyPS, dando la responsabilidad a la Dirección General de Capacitación y Productividad de aplicar, vigilar y hacer cumplir las disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Entre los esfuerzos del gobierno por integrar los recursos humanos a la actividad productiva y para el mejoramiento de la productividad en las empresas, se creó el Programa de Capacitación y Productividad 1991-1994⁶ cuyos objetivos generales fueron:

- a) Elevar las capacidades, habilidades y aptitudes de la población para ampliar sus responsabilidades de participación en la actividad productiva, mejorar sus niveles de vida y contribuir al uso más racional y eficiente de los recursos de la sociedad.

⁶ Diario Oficial de la Federación, Junio 20 de 1991, Págs. 6-60.

- b) Abrir causas a la población trabajadora para una participación más activa y creativa en el proceso de producción y para desarrollar su capacidad de adaptación ante los retos del cambio tecnológico y la transformación de las estructuras productivas.
- c) Contribuir al desarrollo de las condiciones de trabajo idóneas que permitan al trabajador desempeñar su función en un medio más humano y dentro de un entorno propicio para su realización profesional en el trabajo, al desarrollo pleno de sus capacidades y al incremento de la productividad.
- d) Fomentar una cultura y una dinámica sociales que promuevan la productividad, la calidad y la eficiencia como formas de vida y de trabajo, y como elementos sustantivos para la superación económica y el bienestar social.
- e) Promover el desarrollo de vínculos de solidaridad que coadyuven al abatimiento del rezago social y al desarrollo de oportunidades de participación productiva de los grupos marginados.

Actualmente, en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000⁷, se considera la necesidad de facilitar y fomentar la actividad productiva, a través de la reducción de los requisitos y trámites que deben de cumplir las empresas, así como los programas y acciones dirigidos a la mayor capacitación de la fuerza laboral y el mejoramiento sostenido de su productividad y calidad. Dicho programa, señala que debe impulsarse un importante esfuerzo de desregularización y simplificación administrativa en todos los ámbitos y niveles de gobierno, así como el mejoramiento de los servicios gubernamentales; que el Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales 1995 – 2000, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 7 de enero de 1997 establece la necesidad de revisar y simplificar el proceso administrativo de registro de las obligaciones legales en materia de capacitación y adiestramiento, con el fin de convertirlo en un elemento motor de las

ventajas de la capacitación para los trabajadores y las empresas que permitan articular adecuadamente las acciones de difusión y asistencia técnica de la autoridad, con las partes del proceso capacitador, que es necesario fortalecer en los centros de trabajo, y que dentro del marco del acuerdo presidencial para la desregularización de la actividad empresarial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 24 de noviembre de 1995, se ha procedido a revisar y evaluar las disposiciones administrativas derivadas de la Ley Federal del Trabajo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, con el propósito de facilitar el cumplimiento de las obligaciones patronales y dar mayor importancia a los esfuerzos específicos que se deben realizar en cada empresa para la formación y actualización de la fuerza laboral.

Una vez revisados los antecedentes históricos que sustentan el desarrollo de la capacitación en México, enfocaremos la propuesta de este trabajo desde la perspectiva de la Teoría General de Sistemas, misma que revisaremos en el siguiente capítulo.

⁷ STyPS “Acuerdo por el cual se fijan los criterios generales y se establecen los formatos correspondientes para la realización de los trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores”, México 1997, págs. 2 y 3.



CAPÍTULO II

2. TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

El nombre de esta teoría aparece por primera vez en un artículo de Ludwig Von Bertalanffy, "Teoría General de Sistemas: una nueva aproximación para la unidad de la ciencia", *Biología humana*, en diciembre de 1951.⁸ Este autor observa que la ciencia moderna se caracteriza por la especialización creciente, impuesta por la gran cantidad de datos, la complejidad de las técnicas y las estructuras teóricas dentro de cada campo e identifica un fenómeno sorprendente: el surgimiento de problemas y concepciones similares en campos muy distintos, independientemente como la Física, la Química, la Biología, la Psicología, etc., e incluso en las ciencias sociales donde el concepto de sociedad visto como la suma de individuos a manera de átomos sociales fue sustituido por la inclinación a considerar la sociedad, la economía, la nación como un todo superordinado a sus partes.⁹

Anteriormente, la ciencia trataba de resolver los problemas mediante la explicación de fenómenos observables, reduciéndolos a unidades elementales que se investigaban independientemente una de otra, pero posteriormente en la ciencia contemporánea aparecen actitudes de lo que vagamente se llamó totalidad, es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior, en una palabra sistemas. Estas consideraciones condujeron a Ludwig Von Bertalanffy a proponer una nueva disciplina científica que como apuntamos anteriormente llamo Teoría General de los Sistemas, teniendo como tema... "la formulación de principios válidos para los sistemas en

⁸ Johnson R.A., Et. al. "Teoría Integración y Administración de Sistemas", Ed. Limusa, México 1983, pág. 16

⁹ Bertalanffy, Ludwig Von, "Teoría General de los Sistemas", Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1993, Pág. 36

general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas reinantes entre ellos.

De esta suerte, la teoría general de los sistemas es una ciencia general de la 'totalidad', concepto tenido hasta hace poco como vago, nebuloso y semimetafísico. En forma elaborada sería una disciplina lógico-matemática, puramente formal en sí misma pero aplicable a las varias ciencias empíricas."¹⁰

2.1. Concepto de Sistemas

Para entender la Teoría General de los Sistemas, es necesario conocer como la define su autor, así como su conceptualización por otros autores.

Ludwig Von Bertalanffy nos dice:

Sistema: conjunto de elementos estructurados e interrelacionados entre sí y que a su vez forman sistemas del nivel inmediato inferior¹¹

E.D. Sontag y J.L. Tesoro.

Definen al sistema como todo aquel conjunto de objetos dispuestos y conectados de algún modo.

Buckley.

Lo define como el complejo de elementos o compuestos que están directa o indirectamente relacionados en una red casual, de modo que cada componente se relaciona por lo menos con varios otros de forma más o menos estable en un lapso dado.¹²

R. Boudon

Define al sistema como la totalidad compuesta de elementos interdependientes.

¹⁰ Ibid, Pág. 37

¹¹ Cfr. Ibid, pág. 18

¹² Collon Cañellas Antoni J., "Teoría y Metateoría de la Educación", Ed. Trillas, México 1986, pág. 82

A.D. Hall y R.E. Fagen

Consideran como sistema, tanto un ensamblaje de objetos como las relaciones entre estos objetos y sus atributos. Consideran que los atributos son las propiedades de los objetos; los objetos, los componentes del sistema y las relaciones lo que hace que el sistema tenga cuerpo, en otras palabras una identidad compleja pero unitaria al mismo tiempo.¹³

S. Optner

Considera que todo sistema es la reunión de objetos con un conjunto determinado de relaciones entre ellos y sus atributos. Los objetos, dirá, son los parámetros de los sistemas; los parámetros el insumo; el proceso, es el resultado; el control de la realimentación, es la restricción; los atributos son las propiedades de los parámetros del objeto.

G. Puglisi.

Señala que los sistemas tienen valor en la medida que constituyen una totalidad que, sin violar la autonomía de los signos o sistemas singulares, a través de una autorregulación interna proporciona un sentido al todo y a las partes al mismo tiempo.¹⁴

Fernando Arias Galicia

Puede definirse al sistema como un conjunto de diversos elementos que se encuentran interrelacionados. Puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituye un sistema.¹⁵

¹³ Ibid, pág. 83

¹⁴ Ibid, pág. 84

¹⁵ Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México 1991, pág. 13-14

R.A. Johnson.

Un sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo unitario o complejo. La palabra sistema implica plan, método, orden y arreglo.¹⁶

Después de revisar y analizar estas definiciones concebimos al sistema como:

Un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí y conforman un todo organizado que persigue un fin y que conserva las características particulares de sus elementos, pudiendo estos estar integrados por sistemas inmediatos inferiores.

2.2. Subsistemas y suprasistemas

Como mencionamos anteriormente, el sistema está compuesto por elementos que se interrelacionan entre sí, dicho sistema estará integrado por subsistemas, pero también podrá formar parte de un suprasistema, por ejemplo: Una organización puede ser considerada como suprasistema y las distintas áreas o departamentos (recursos humanos, ventas, crédito y cobranza, compras, etc.) forman los sistemas, pero a su vez dentro de ellos existen subsistemas; en ventas existen representantes de ventas, vendedoras por teléfono, administrativo de ventas, etc. El lugar que cada uno de ellos ocupe, depende de lo que se considere como suprasistema, ya que si consideramos a la organización como subsistema, el sistema sería la rama industrial a la que pertenece (automotriz, farmacéutica, alimenticia, etc.), y el suprasistema sería la economía del país.

2.3. Sistemas probabilísticos y sistemas determinísticos.

Para efectos de este trabajo consideramos conveniente clasificar a los sistemas en probabilísticos y determinísticos. En los primeros, no se puede predecir su funcionamiento y comportamiento, tal es el caso de una amiba, ya que se desconoce el camino que seguirá

¹⁶ Johnson, R.A. Op. cit. Págs. 14-15

en una gota de agua, o el del virus del SIDA, pues es imposible saber el tiempo en que habrá de manifestarse en un organismo infectado.

En los sistemas determinísticos, su funcionamiento puede predecirse con toda certeza, un ejemplo claro de ello son las organizaciones, que aunque se encuentren en un medio probabilístico, se pueden establecer las pautas de conducta del personal a través de los procesos, políticas, reglamentos y todo el sistema burocrático.

Entre estos sistemas, podemos mencionar a las organizaciones, ya que sus miembros se encuentran interrelacionados entre sí, trabajando en forma asociada a fin de lograr determinadas metas, tanto para la organización como para cada uno de los participantes, los cuales, establecen una relación dinámica con el medio ambiente (que puede considerarse como otro sistema), es decir, tienen relación con clientes, competidores, proveedores, entidades gubernamentales, etc.

Para alcanzar sus objetivos y metas, toda organización requiere de un proceso administrativo que integre adecuadamente los recursos humanos y materiales independientemente del área o subsistema de especialización de que se trate (ventas, compras, producción, finanzas, etc.). Aunque los administradores han discrepado en las fases de este proceso, han coincidido en cuatro de ellas: Planeación, Organización, Control y Comunicación.

Planeación

Es la fase en la que se seleccionan los objetivos de la organización, así como la política, programas, procedimientos y métodos para lograrlo. La función de la planeación proporciona esencialmente una estructura para la toma de decisiones integradas y es vital para cualquier sistema.

Organización

La función de la organización ayudar a coordinar al personal y los recursos materiales dentro de un sistema, en tal forma, que las actividades que ellos realizan los conduzcan a logros dentro de las metas del sistema. Esta función administrativa implica, la determinación de las actividades requeridas para lograr los objetivos de la empresa, la subdivisión de las actividades y la asignación de la autoridad y responsabilidad para sus actuaciones. Así, las funciones de la organización proporcionan la interconexión entre los diversos subsistemas del sistema organizador total.

Control

La función administrativa del control, es esencial para lograr que los distintos subsistemas organizadores lleven a cabo sus tareas de acuerdo con los planes. El control es esencialmente la medida y la corrección de las actividades para asegurar el logro de un plan total.

Comunicación

Es básicamente, transferir información entre los centros de decisión dentro de los diversos subsistemas en toda la organización. La función de la comunicación incluye el intercambio de la información con las fuerzas ambientales.

2.3.1 Planeación

Aunque todas las funciones administrativas se relacionan, toda actividad debe de empezar con la planeación. Mediante la planeación, el sistema adapta sus recursos a un medio ambiente, así como las fuerzas internas en un continuo cambio, su propósito es integrar un sistema de decisión integrado que establezca un marco de referencia para las actividades

dentro de la organización. El concepto de sistemas para la planeación, requiere considerar a la empresa como una integración de numerosos sistemas que toman decisiones, la función primaria de la planeación involucra:

1. El establecimiento de metas, objetivos, políticas, procedimientos y relaciones organizacionales sobre una base sistemática que sirve de guía en la toma de decisiones y en la planeación de los diferentes niveles de la organización.
2. La provisión para el flujo de información hacia y desde los centros de planeación.

2.3.1.1 Diferencia entre planeación y plan

Es importante distinguir cual es la diferencia entre planeación y plan. La planeación es una actividad integral que busca obtener el máximo de efectividad total en una organización de acuerdo a los objetivos establecidos, sin ésta, el sistema no podría cambiar o no podría adaptarse. La planeación debe estar conectada a todo el sistema para obtener, interpretar, comprender y comunicar información que ayude a mejorar la racionalidad de las decisiones que están basadas en expectativas futuras, esto se realiza a través del pronóstico y la predicción del futuro. Un proceso de planeación incluye los siguientes elementos:

- a) Apreciación del medio ambiente futuro de tipo político, económico y competitivo.
- b) Visualización del papel deseado para la compañía en este medio ambiente.
- c) Percibir las necesidades y requerimientos de los clientes.
- d) Determinar los cambios de las necesidades y requerimientos de otros grupos interesados (accionistas, empleados, proveedores y otros).
- e) Desarrollar metas, objetivos y planes amplios, los cuales dirigirán los esfuerzos de la organización total.
- f) Convertir esta planeación en esfuerzos funcionales sobre una base más detallada (investigación, diseño, desarrollo, producción, distribución y servicio).

- g) Desarrollar una planeación y un control específico para la utilización de los recursos dentro de las áreas funcionales.

Mientras que los planes, establecen cursos predeterminados de acción teniendo tres características esenciales; involucran al futuro, a la acción y el curso futuro de acción que será tomado por el planificador. Los planes se dividen en:

- a) Metas y objetivos: Las metas son planes expuestos en función de los resultados que se deben obtener. Las metas incluyen objetivos, propósitos, misiones, fechas compromiso, normas, finalidades y cuotas, representando no únicamente los puntos finales de la planeación, sino también el fin hacia el cual están dirigidas las otras funciones administrativas: organización, control y comunicación.

- b) Planes establecidos: Son aquellos tipos de planes como políticas, métodos, normas, procedimientos, informes de operación, etc., que están diseñados para cubrir una variedad de situaciones representativas que frecuentemente encuentra la organización. Las políticas constituyen los aspectos más amplios de los planes establecidos y guías generales para la conducta de la organización. Una política es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la dirección de sus operaciones. Los métodos y procedimientos al igual que las políticas, son también planes establecidos, normalmente son menos generales que las políticas y establecen procedimientos y métodos más definidos para el cumplimiento de ciertas actividades.

- c) Planes únicos: Son los que se utilizan solo una vez, establecen un curso de acción que encaja dentro de una situación específica y que resultan obsoletos una vez alcanzada la meta. Estos establecen un contraste con los planes establecidos que están diseñados para tener una utilidad continua. Los planes únicos pueden clasificarse en: planes mayores, proyectos, programas especiales y planes detallados.

2.3.2 Organización

Pfiffner y Sherwood, definen a la organización como:

“Procedimientos en los cuales un número de grandes personas, demasiadas para tener contacto frente a frente uno con otros y ocupados en una complejidad de tareas, se relacionan entre sí en el establecimiento y obtención sistemáticos y conscientes de propósitos mutuamente convenidos”.

E. Wight Bakke enfatiza la importancia de pensar en las organizaciones humanas dentro de un contexto social:

“La organización social es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y se unen mutuamente en un conjunto específico de recursos humanos, materiales capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único, capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos en un ambiente particular”.¹⁷

Como pudimos ver en estas dos definiciones, las organizaciones son conjuntos de seres humanos, que interactúan entre sí y que pueden estar subdivididos en unidades independientes pertenecientes a un sistema total, sin embargo, estas unidades pueden tener metas específicas, normas de conducta, jerarquías, diferenciación o especialización de habilidades o de trabajo, un ejemplo de ello es la vida universitaria o académica, dentro de la universidad existen facultades, escuelas o departamentos individuales, los cuales se fijan metas y objetivos específicos para cada uno, pero siempre pertenecientes al sistema mayor la universidad.

¹⁷ Jhonson R. A. Idem. Pág. 52

2.3.2.1 Estructura jerárquica en las organizaciones

La organización tiene cierto número de componentes o subsistemas:

1. Administración que dirige a
2. Hombres, que operan y controlan las
3. Máquinas que transforman los
4. Materiales en productos o servicios disponibles para los
5. Consumidores, cuyas compras son también buscadas por los
6. Competidores
7. Gobierno y público

Un concepto básico de la integración de las diferentes partes a un sistema es a través de un sistema de comunicación o de la información. La comunicación estimula la acción dentro de la organización y proporciona el mecanismo coordinador para relacionar las partes del sistema dentro de un modelo sincronizado.

2.3.3 Control

Es aquella función del sistema que proporciona en conformidad con el plan, el sostenimiento de las variaciones de los objetivos del sistema, dentro de los límites permitidos.

Existen dentro de este control elementos secuenciales que tienen relación entre sí, ellos son:

1. Característica o condición controlada.
2. Un método sensor para medir las características de condición.
3. Un grupo, unidad o equipo de control para comparar los datos medidos con la actuación planeada y dirigir la operación correctiva.

4. El mecanismo o grupo activante que es capaz de llevar a cabo un cambio requerido.

Los sistemas pueden ser de secuencia abierta, donde uno o más de los elementos de control no son partes integrantes del sistema que ellos controlan. Los sistemas pueden ser de sistema de circuito cerrado; donde los elementos de control están integrados dentro del sistema operante.

La información es el medio de control; es el flujo de información medida y posteriormente, es el flujo de información correctiva que permite que una variable sea controlada. Esa información deberá ser un lenguaje común al plan, medida con exactitud y transmitida al grupo de control para su comparación, para que sea procesada rápidamente.

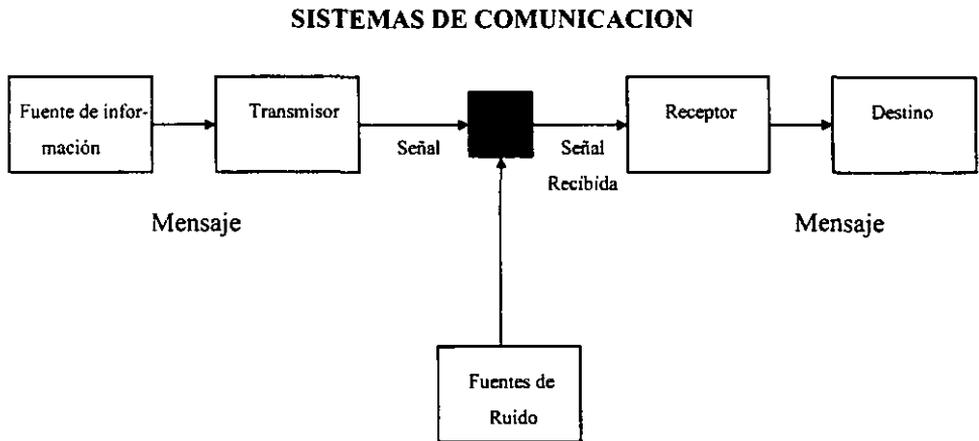
2.3.4 Comunicación

Todo sistema parcialmente abierto recibe influjos (denominados estímulos o si van a ser transformados por el sistema; insumos), de su medio a través de vías específicas llamadas entradas. El sistema influye, con reacciones o respuestas, denominadas también resultados, si son productos de cierta transformación, empleando ciertas vías específicas denominadas salidas.

Para efecto de nuestro trabajo, entenderemos por comunicación al intercambio de estímulos y de reacciones entre el sistema y su medio. La comunicación, es decir la interrelación, se llevará a cabo a través de palabras, medios impresos e intercambio de opiniones.

2.3.4.1 Sistemas de comunicación

Shannon y Weaver exponen de manera simbólica, el sistema de comunicación en el siguiente cuadro: ¹⁸



El modelo general incluye un transmisor y un receptor, en donde el receptor está conectado directamente al destinatario. También se encuentra el concepto de fuente y el de ruido, el cual, teóricamente interfiere (en cierto grado) con el flujo de información entre el transmisor y el receptor. En un sistema grande, el ruido o interferencia podría originarse en numerosos puntos de unión dentro de los subsistemas. Independientemente del tamaño del sistema, la comunicación siempre ha requerido de tres elementos básicos: la fuente, el mensaje y el destinatario.

2.4. Sistemas abiertos y sistemas cerrados.

Ludwig Von Bertalanffy señala que: la física ordinaria solo se ocupa de sistemas cerrados, es decir, de sistemas que se encuentran aislados del medio circundante, un ejemplo de ello es la termodinámica, que declara expresamente que sus leyes solo se aplican a sistemas

¹⁸ Jhonson R. A. Idem. Pág. 96

cerrados. Es claro que estas formulaciones no son aplicables al organismo vivo, el cual se considera un sistema abierto, ya que está en contacto con diversos elementos de su entorno. En una versión generalizada, el concepto de sistemas abiertos puede aplicarse a niveles no físicos, como es el caso de su uso en psicología donde los sistemas neurológicos se han considerado estructuras dinámicas abiertas (Krech), en filosofía donde la tendencia hacia puntos de vista trans-accionales opuestos a los auto-accionales e inter-accionales corresponde al sistema abierto (Bentley).¹⁹

De acuerdo con Fernando Arias Galicia, todo sistema se encuentra en un medio circundante al que se denomina suprasistema. De la misma manera en que existen relaciones entre los elementos del sistema, pueden existir las entre el sistema y el suprasistema se dice entonces, que el sistema es abierto. Esto implica que el sistema recibe ciertas influencias del suprasistema y puede influir en él de alguna manera, a diferencia de los sistemas cerrados donde no existe intercambio entre el sistema y el suprasistema.²⁰

El nivel de apertura del sistema se refiere a la cantidad en la cual reciben toda clase de influencia; pero cada sistema tiene un código que especifica los tipos de influencia que puede aceptar. Este código viene a servir como una especie de barrera que impide el paso de todo tipo de entradas ya que solo admite a aquellas que cubren ciertas características; por ejemplo, existen diversas clases de vibraciones electromagnéticas pero el ojo humano no recibe ciertos tipos y deja de percibir los rayos X, los ultravioleta, entre otros. El establecer ciertos códigos para realizar intercambios con el medio circundante sirve de integración y protección a un sistema, por ello, las organizaciones así como los seres humanos constituyen sistemas parcialmente abiertos. Además, cada sistema mantiene ciertos límites que especifican los elementos que quedan incluidos en cada uno de ellos. Dichos límites tienen por objeto conservar la integridad del sistema, evitar que los intercambios con el medio lo destruyan o entorpezcan su actividad por ejemplo; una organización actúa

¹⁹ Cfr. Bertalanffy Ludwig Von, Op. cit. Pág. 41

²⁰ Cfr. Arias Galicia Fernando, Op. cit. Págs. 15-17

generalmente dentro de ciertos espacios físicos. Una profesión establece ciertos requisitos para aceptar a nuevos miembros.

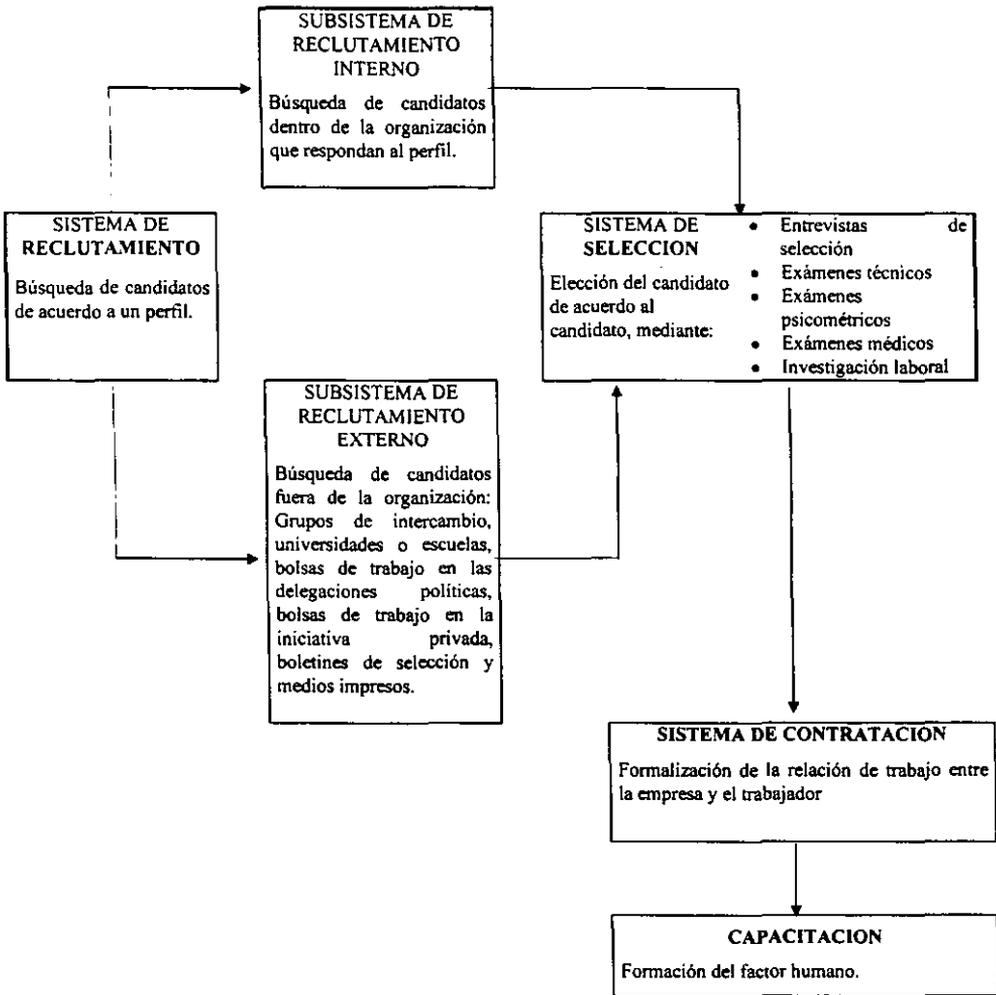
De esta forma, las organizaciones constituyen sistemas parcialmente abiertos en virtud de que existen múltiples interacciones entre ellas y su medio.

2.5 La empresa como suprasistema

Dentro de una organización o empresa es decir, de un suprasistema, la elección, la formación, el desarrollo y la comunicación del factor humano, son de vital importancia para la supervivencia y el crecimiento de dicho suprasistema, todo esto se logrará mediante el adecuado desarrollo de cada uno de los diferentes procesos que tienen lugar, entre los cuales se encuentra la capacitación, por esta razón, la mayoría de las empresas cuenta con un subsistema o departamento especializado en cada uno de estos procesos. En el caso particular de nuestro objeto de estudio, consideraremos los sistemas de reclutamiento, selección, contratación y el de capacitación, éste último se encargará de la formación de los individuos a través de un proceso participativo, dinámico y continuo para la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas, basados en necesidades reales de la empresa, con el propósito de incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica, provocando cambios en las esferas cognitiva, psicomotriz y afectiva. Haciéndose presente la comunicación en cada una de las etapas del proceso.

A partir de esta definición, identificamos los elementos fundamentales de los sistemas: reclutamiento, selección y capacitación.

SISTEMAS



2.5.1 Sistema de Reclutamiento

Entendemos como reclutamiento al proceso de información mediante el cual la organización divulga al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que tiene disponibles en su interior. Este proceso da inicio cuando se crea una vacante, ya sea por una situación permanente o por un puesto de nueva creación, el cual deberá estar

sustentado por una descripción y un perfil de puesto, en éste se deben de contemplar el propósito general, las funciones a realizar, las relaciones de comunicación al interior y al exterior de la organización y las características personales (edad, sexo, estado civil, etc.), las características técnicas (escolaridad, dominio de algún idioma, experiencia laboral, etc.). Esto nos ayudará a determinar si dentro de la organización existe algún individuo que pueda ocupar el puesto (reclutamiento interno) o si se tendrá que recurrir a fuentes externas como: periódico, bolsas de trabajo, agencias de colocación, grupos de intercambio, universidades, escuelas técnicas, etc. Una vez que se cuenta con diversos candidatos a ocupar el puesto, el siguiente subsistema será el de selección.

2.5.2 Sistema de Selección

Es el proceso mediante el cual se establece la adecuación entre las características de una persona y los requerimientos de un puesto de trabajo, pronosticando su éxito en el desempeño del mismo.

Los criterios de selección que utilizará el sistema de Recursos Humanos son: entrevista inicial y profunda, evaluación técnica y psicométrica, la investigación socio-laboral, exámenes médicos y finalmente una entrevista que realizará el jefe del área solicitante.

2.5.3 Sistema de Contratación

El subsistema de contratación consiste en formalizar la relación de trabajo entre la empresa y el trabajador a través de un instrumento jurídico denominado contrato.

2.5.4 Sistema de Capacitación

Puede decirse que una vez efectuados estos procesos, el individuo forma parte de la organización, por lo que se hace necesario que conozca la visión, la misión, los valores, el reglamento interior de trabajo, la estructura orgánica y las funciones que va a desempeñar

en su puesto de trabajo, todo ello con el fin de lograr una mejor y rápida adaptación a la empresa y al puesto que ocupará, mediante la inducción.

Una vez que el área solicitante cuenta con el personal requerido en su estructura, emite la retroalimentación al sistema de recursos humanos sobre las necesidades o deficiencias de su personal para que éste implemente un diagnóstico de necesidades, el que se define como: “El proceso mediante el cual se obtiene información completa y precisa, válida y confiable sobre el estado en que se encuentra el personal en lo que se refiere a sus habilidades para desarrollar su puesto (adiestramiento), o bien modificar ciertas actividades o adquisición de nuevos conocimientos (capacitación)”.²¹

Como puede observarse, en esta definición, se incluyen dos conceptos fundamentales en el desarrollo de la temática de este trabajo: Capacitación y Adiestramiento. Entendemos a la capacitación como un proceso participativo, dinámico y continuo para la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los individuos, basándose en necesidades reales de una empresa u organización, con el propósito de incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica, provocando cambios en las esferas cognoscitiva, psicomotriz y afectiva.²² Al adiestramiento, lo entenderemos como el proceso que se ocupa del desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias “para poder hacer” afectando primordialmente a la esfera psicomotriz del individuo.²³

El plan de capacitación propuesto, estará integrado por programas, los que de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS)²⁴ se definen como: un conjunto de actividades sistematizadas que permiten organizar y orientar un curso de capacitación, el programa se elabora a partir de una previa detección de necesidades de capacitación que

²¹ STyPS, Dirección General de Capacitación y Productividad, “Manual de Detección de Necesidades de Capacitación”, México 1990; Pág. 5

²² Pinto Villatoro, Roberto, “Gaceta Mexicana de Capacitación”, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., México Julio de 1991, Pág. 15

²³ Ibid, Pág. 15

²⁴ Cfr. Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Dirección General de Capacitación y Productividad, “Formación de instructores”, (Manual para el instructor), Pág. 37

satisfaga necesidades reales. Uno de los puntos esenciales del programa son los contenidos, entendidos como los conocimientos, habilidades y actitudes que el individuo debe adquirir de una manera adecuada y progresiva a fin de que facilite el aprendizaje para alcanzar los objetivos del programa.²⁵

Finalmente, los protagonistas del proceso de instrucción-aprendizaje participan en el desarrollo de un "conjunto de eventos continuos y dinámicos en los cuales el instructor promueve y orienta el aprendizaje de los capacitados..."²⁶ Dichos protagonistas son: El instructor y el capacitado, el primero de ellos es el individuo que organiza, coordina, dirige y opera el proceso de instrucción aprendizaje, con el objeto de desarrollar y perfeccionar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los capacitandos, mediante el cumplimiento del programa de capacitación. El capacitado es el individuo a quien va dirigida la capacitación, el cual posee una estructura intelectual, cultural y social ya establecida.²⁷

Todos estos elementos que conforman un suprasistema pueden verse esquematizados en una organización, que para el caso de este trabajo es Casa Marzam S.A. de C.V., cuya estructura orgánica la describiremos en el siguiente capítulo.

²⁵ Op. cit. Rodríguez Estrada, Mauro. Pág.83

²⁶ Op. cit. STyPS, "Formación de Instructores", Pág. 3

²⁷ Ibid, Págs. 3 y 7



3. Estructura orgánica de Casa Marzam S.A. de C.V.

Casa Marzam S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional, misma que consideramos como un suprasistema - conceptualizado en el capítulo anterior, ya que se encuentra integrado por varios sistemas: ventas, mercadotecnia, crédito y cobranzas, contabilidad y finanzas, sistemas, distribución, almacén y abastecimiento, cada uno de ellos tiene establecida una planeación, en donde se delimita el plan a seguir, el cual contiene: los objetivos, las metas y el tiempo para su cumplimiento, el presupuesto a utilizar y los responsables de la realización de cada tarea. Esta primera etapa es conocida como **inicio o entrada**. La siguiente etapa es la **organización y procesamiento**, en ella se establece el proceso y las políticas de operación así como la división del trabajo de acuerdo a las habilidades del personal, asignándoles los recursos materiales para cada función, la etapa final es la de control o salida, en donde se cotejan los resultados con la medida estándar y se corrigen las desviaciones.

Estos subsistemas que integran cada uno de los sistemas de Casa Marzam, tienen metas, el tiempo específico para su cumplimiento, una estructura y organización propia, así como mecanismos de control. Estos sistemas se encuentran conformados por subsistemas, por ejemplo; el subsistema de recursos humanos tiene un subsistema de reclutamiento y selección, uno de capacitación, otro de administración de prestaciones, sueldos y salarios, evaluación del desempeño, comunicación y organización y relaciones laborales, o el sistema de ventas que se integra por los subsistemas de: representante de ventas al detalle, ventas autoservicio y gobierno, hospitales, ventas por teléfono y administración de ventas (ver anexos N° 1 y 2).

Para la construcción del modelo de capacitación para el área de ventas de Casa Marzam, estudiaremos los subsistemas de recursos humanos y el sistema de ventas y la relación que guardan estos sistemas con los demás del suprasistema.

3.1 Antecedentes

Casa Marzam fue fundada por la señora María Torres de Zamudio (de ahí el nombre de la empresa) en el año de 1934 en la ciudad de México en su domicilio particular en la calle de San Miguel, hoy José María Izazaga, debido a que en aquella época no existía algún sistema de distribución que abasteciera a las farmacias de la localidad.

Esta pequeña empresa que dio inicio a sus actividades con un camión repartidor, una bicicleta y un representante de ventas, hacia 1956, debido a la gran cantidad de productos por almacenar y a su número de clientes, cambió de domicilio a la calle de San Jerónimo en el primer cuadro de la ciudad.

Finalmente hacia 1968 se fundan las actuales instalaciones en la avenida Municipio Libre, en la colonia Portales de esta ciudad.

Desde entonces el crecimiento de Casa Marzam ha sido continuo y progresivo, a la fecha cuenta con seis centros de distribución en el país: Casa Marzam Metropolitano Norte, fundada en 1992 y Casa Marzam Sur (corporativo) fundada en 1934, las cuales cuentan con 1150 empleados, Marzam León fundada en 1972 con 430; Marzam Guadalajara fundada en 1976, con 520 empleados; Marzam Monterrey, fundada en 1994 con 250 empleados y Marzam Villahermosa (1994) con 315 empleados. Además se cuenta con centros regionales en casi todos los estados del país, cubriendo el 93 % de la República Mexicana en cuanto a distribución, teniendo como visión: ser la empresa líder en la distribución de productos, bienes y servicios a nivel nacional, reconocida por su visión, misión y valores:²⁸

²⁸ Cfr. Marzam, "Manual de Organización", México 1994, Págs. 6-7

3.2 Misión, visión y valores

Actualmente Casa Marzam ocupa el tercer lugar en la distribución de productos farmacéuticos, cubriendo el 16 % de participación a nivel nacional, precedida únicamente por la empresa “Nacional de Drogas” (NADRO) con 19 % y AUTREY con 21 %. Con porcentajes menores en el mercado nacional figuran las empresas: DROGUEROS, FARMACOS ESPECIALIZADOS, RAMA FARMACEUTICA y FARMACIAS BENAVIDES, entre otras, las cuales en conjunto suman 44% de la participación de este mercado.

En el año de 1994, con el propósito de que Casa Marzam sea la empresa líder en la distribución de productos, bienes y servicios a nivel nacional, la Dirección General junto con los Directores de área, establecen una planeación estratégica, en la cual quedan asentados los principios institucionales que conforman la cultura organizacional de Casa Marzam:

VISION

1. El valor de los servicios de calidad mundial que ofrece a sus clientes y asociados.
2. Las alianzas estratégicas de largo plazo con sus proveedores.
3. El ambiente digno y de crecimiento para sus colaboradores.
4. Su contribución social y respeto ecológico en las ciudades donde establezca operaciones.
5. El crecimiento consistente de sus recursos.
6. El empleo de tecnología de clase mundial.
7. Y por su constante búsqueda de nuevos mercados, negocios y oportunidades de crecimiento rentable.

MISION

Ser la empresa líder de distribución a nivel nacional, ofreciendo a sus clientes y proveedores servicios y excelente calidad, con valor agregado, soportado por tecnologías de

clase mundial que excedan sus expectativas, incrementando su capital intelectual y otorgando a sus colaboradores un ambiente laboral digno y de crecimiento, reconocido por su contribución al desarrollo social, el respeto al medio ambiente, así como por su alta eficacia operativa y rentabilidad de las inversiones de sus accionistas.

VALORES

Servicio

Constituye la razón fundamental de la existencia de Grupo Marzam.

Significa tener y mantener la actitud y conciencia para identificar y satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos, con alto sentido de responsabilidad, oportunidad y competitividad.

Honestidad

Directriz permanente de la conducta de los integrantes de Grupo Marzam.

Valor recto de un comportamiento responsable y transparente, en el manejo de los bienes y recursos de la empresa, de su personal, de sus clientes y de sus proveedores.

Símbolo de integridad moral de Grupo Marzam en todas las acciones y decisiones realizadas para cumplir con su responsabilidad social.

Respeto

Reconocimiento a la dignidad de los demás y voluntad de no transgredirla en ningún momento ni circunstancia.

Elemento fundamental para la integración dentro de Grupo Marzam y para el desarrollo de una atmósfera de confianza que favorezca la libre participación, la convivencia armónica y las relaciones productivas entre todos sus colaboradores.

Actitud permanente de cuidado y mejoramiento del entorno.

Compromiso

Es la entrega incondicional y la lealtad personal con la labor encomendada, para el logro de las metas y la realización de la misión de Grupo Marzam.

Actitud para afrontar los desafíos con sentido de profesionalismo y con perspectiva de competitividad. Implica retar constantemente la propia capacidad técnica y humana, para contribuir al cumplimiento de la función social de grupo Marzam y a la continuidad de su desarrollo.

Institucionalidad

Es el principio de Grupo Marzam que garantiza continuidad en su condición y manejo consistente e imparcial de su normatividad.

Implica la disposición directiva y de todos de sustentar su labor en un comportamiento de lealtad, objetividad y profesionalismo, que anteponga el interés organizacional a cualquier otro.

Dentro de esta empresa, nuestro objeto de estudio estará comprendido por el subsistema del área de ventas y su relación con los otros: compras, almacén, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, sistemas, entre otros, cuya estructura orgánica se representa en los organigramas de: Direcciones, Dirección Comercial corporativa, Gerencia Comercial de ventas plaza, Gerencia comercial de ventas foráneo y Gerencia comercial de ventas autoservicio (ver anexo 1).

Todos los elementos que integran el área comercial como son: Director comercial, Gerentes, Jefes, Supervisores y Representantes de ventas, conforman un sistema que de acuerdo a la Teoría General de Sistemas se define como "...un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados"²⁹ y forman parte de un gran

²⁹ Arias Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas México 1996, Págs. 13-14

suprasistema; Casa Marzam, en donde el funcionamiento es normado a través de reglas, políticas, procedimientos, etc., que lo hacen ser un sistema determinístico, el cual se caracteriza de acuerdo a esta teoría por predecir el comportamiento con toda certeza de los elementos que conforman dicho sistema.

Como puede observarse, uno de los sistemas más importantes es el de recursos humanos, ya que es este el que provee del elemento humano al sistema de ventas.

3.3 Proveedores y productos comercializados

Casa Marzam cuenta con mas de 340 proveedores, de los cuales el mayor número son laboratorios de prestigio a nivel nacional e internacional, además de productores directos que utilizan los servicios para hacer llegar sus productos a diferentes puntos de venta, por ejemplo:

- Bayer de México S.A. de C.V.
- Nestlé de México S.A. de C.V.
- Bristol de México S.A. de C.V.
- Colgate Palmolive S.A. de C.V.
- Janssen de México S.A. de C.V.
- Guillette Distribuidora S.A. de C.V.
- Sherling-Plough S.A. de C.V.
- Abbott Laboratorios de México S.A. de C.V.
- Sintex S.A. de C.V.
- Pond's S.A. de C.V.
- Cigatam S.A. de C.V.
- Boering de México S.A. de C.V.
- Cyba Geigy Mexicana S.A. de C.V.
- Glaxo de México S.A. de C.V.

- Adams S.A. de C.V.
- Upjhon S.A. de C.V.
- Laboratorios Grisi S.A. de C.V., entre otros.

Los productos que comercializa Casa Marzam, se clasifican en:

1. Psicotrópicos o controlados

Medicamentos que requieren para su adquisición receta médica, la cual deberá retenerse en la farmacia que los surta.

2. Eticos

Medicamentos que requieren para su adquisición mostrar receta médica, la cual **NO** se retiene en la farmacia.

3. O.T.C.

Medicamentos de venta libre los cuales para su venta **NO** requieren receta médica (sal de uvas, cepacol, vick vaporub, etc.).

4. Refrigerados

Medicamentos que para su almacenaje y conservación requieren refrigeración.

5. Misceláneos

Productos populares de venta libre (leche, pilas, cigarros, dulces, etc.).

6. Importación

Productos cuya facturación para Marzam es de origen extranjero.

7. Perfumería

Productos de higiene y belleza (jabón, lociones, cremas, etc.).

3.4 Mercado que abarca Casa Marzam

3.4.1 Segmentación del territorio

La segmentación del territorio se encuentra dividida en tres gerencias comerciales:

Metropolitano: La cual a su vez se divide en NORTE y SUR, y comprende la ciudad de México y área metropolitana.

Foráneo: Abarca principalmente la zona centro de la República Mexicana, con excepción del área metropolitana. Dentro de los estados que abarca, se encuentran: Hidalgo, Morelos, Puebla, Veracruz, Querétaro, Tlaxcala, Guerrero, Oaxaca y el Estado de México.

Autoservicio: Esta segmentación abarca todo el territorio nacional, independientemente de la sucursal que lleve a cabo la distribución de los productos.

Sucursales: Dentro del plan de operación a nivel nacional se cuenta con los siguientes puntos estratégicos de distribución: Guadalajara, León, Monterrey y Villahermosa.

Con esta infraestructura, Casa Marzam atiende y da servicio a sus clientes, entre los cuales se encuentran: farmacias independientes, cadenas de farmacias, cadenas de tiendas de autoservicio del sector privado y de gobierno, así como hospitales públicos y privados.

3.4.2 Servicios que se ofrecen

- Entrega diaria de los productos.
- Horario matutino de entrega de mercancía (a más tardar a las 11:00 a.m.).
- Entrega completa del catálogo base.
- Visitas del representante DIARIO
- Visitas del supervisor QUINCENALMENTE
- Visitas del gerente MENSUALMENTE
- Rápida introducción de nuevos productos.
- Catálogo con más de 10 000 productos
- Promo 100 (presentación quincenal de las 100 mejores ofertas).
- Información oportuna sobre cambios de precio y de productos (descontinuados).
- Supervisión constante de los niveles de servicio, sobre la atención que se brinda a los clientes.

3.5 Clasificación de clientes

Los clientes que Casa Marzam atiende, son clasificados de acuerdo al volumen de venta mensual del negocio.

**CLASIFICACION DE CLIENTES SEGUN SU POTENCIAL DE VENTAS
MENSUALES EN MILES DE PESOS**

A	250,001 o Más
B	150,001 A 250,000
C	100,001 A 150,000
D	50,001 A 100,000
E	25,001 A 50,000
F	15,001 A 25,000
G	10,001 A 15,000
H	5,001 A 10,000
I	1 A 5,000

3.6 Estructura orgánica a nivel general

La estructura orgánica de Casa Marzam se integra por un Presidente, que actualmente es el Dr. Ricardo Guerra Estrop cuñado de la fundadora, un Director General (Lic. Jaime Guerra Zamudio, nieto de la fundadora) y una Dirección Adjunta (Ing. Francisco Quijano Rodríguez), ellos conforman el Consejo de Administración, cuya función básica es la de emitir directrices a seguir en Casa Marzam. Cuenta con una Dirección de Auditoria Interna y siete auditores especializados, que se encargan de auditar a las demás Direcciones, proporcionando información que permite la toma de decisiones al Consejo de Administración, encontrándose en un nivel Staff. Cuenta con siete Direcciones (ver anexo No. 1).

1. Dirección Metropolitano Norte y Sur.

Es la responsable de que los objetivos planteados se cumplan en las dos unidades de negocio; Casa Marzam Metropolitano Norte y Casa Marzam Metropolitano Sur.

2. Dirección Comercial.

Esta Dirección es de nivel corporativo y se encarga del crecimiento de participación en el mercado.

3. Dirección de abastecimiento.

Su principal labor es la de abastecer a todas las filiales, buscando tener óptimos niveles de existencia para evitar faltantes en los pedidos de los clientes.

4. Dirección de Administración.

Se encarga de los presupuestos y los estados financieros de la empresa.

5. Dirección de Recursos Humanos.

Es la responsable de contar con recurso humano altamente competitivo de acuerdo a las necesidades de cada puesto y de la organización en general.

6. Dirección de Informática.

Investiga, adquiere y diseña la tecnología para la agilización de procesos.

7. Dirección de Sucursales.

La integran cuatro Directores, uno por cada unidad de negocio: Monterrey, Guadalajara, Bajío y Villahermosa Tabasco, son los responsables de los resultados en cada una de ellas.

Es importante señalar que Marzam cuenta con dos empresas independientes que forman parte del grupo, dedicadas a la distribución de sus productos: DIGUEZA (Distribución Guerra Zamudio) y DIMAR (Distribución Marzam), la primera da servicio a Marzam metropolitano sur y la segunda a Marzam Metropolitano Norte, contando con una flota global de 170 unidades.

3.7. Estructura Orgánica del área de ventas

La Dirección de Comercialización Corporativa cuenta en la zona metropolitana con tres Gerencias y una Jefatura Administrativa de Ventas (ver anexo N°. 2):

- Gerencia de Ventas Plaza (plaza se utiliza para delimitar el Distrito Federal y área metropolitana): esta se compone por un Gerente de Ventas Plaza, treinta y cinco Supervisores de Ventas de farmacias independientes, un Supervisor de Ventas por Teléfono y cinco Ejecutivos de Cuenta team (vendedores de un sistema de Software con que el cliente A se enlaza con Marzam para verificar precios, existencias y realizar sus pedidos), seis Supervisores de Venta Gobierno, cinco Supervisores de Ventas a Hospitales y tres Supervisores de venta especializada, Técnicos Team (responsables del mantenimiento de equipos y solución de problemas relacionados con el sistema), cincuenta vendedoras por teléfono y cuatrocientos veinte vendedores y vendedores suplentes cuyo número es variable.
- Gerencia de Ventas Foráneo (el término foráneo se refiere a las regiones fuera del Distrito Federal y área metropolitana): compuesta por un Gerente de Ventas Foráneo, dos Jefes de Ventas (zona pacifico y golfo), veinticinco supervisores foráneos que se encuentran distribuidos en diferentes entidades de la República y cuatrocientos cincuenta vendedores foráneos.

- Gerencia de Ventas Autoservicio: la integran un Gerente de Ventas Autoservicio, dos Jefes de Ventas Autoservicio uno plaza y uno foráneo, cinco Supervisores de Autoservicio Foráneo Centro, cinco Supervisores Foráneo Sur y dos Supervisores Foráneos de Venta especializada, cuarenta representantes de Ventas foráneos y suplentes cuyo número es variable.
- Jefatura Administrativa de Ventas. La constituye un Jefe Administrativo de Ventas, dos Analistas de Ventas y dos Auxiliares Administrativos de ventas.

3.8. Relación del área de ventas con las otras áreas

Para funcionar adecuadamente, el Sistema de Ventas necesita de los estímulos e insumos de su medio circundante, es decir, de los demás Sistemas que integran a Casa Marzam: Abastecimiento, Almacén, Distribución, Sistemas, Contabilidad y Finanzas, Crédito y Cobranzas, Mercadotecnia y Recursos Humanos.

Abastecimiento: su función principal es la de adquirir cerca de 10,000 productos para todas las Unidades de negocio: Monterrey, Guadalajara, Bajío, Casa Marzam Metropolitano Norte y Sur, y Villahermosa Tabasco de los diferentes proveedores, tomando como parámetros los pronósticos de venta por temporada o desplazamiento del producto información proporcionada por el Sistema de Ventas, los niveles de inventario en los almacenes y los estudios de mercado realizados por el Sistema de Mercadotecnia. Esta función se reflejará en la entrega del pedido al cliente.

Informática: los representantes de Ventas se enlazan vía telefónica con el Sistema de informática mediante una terminal portátil denominada MCI, para transmitir los pedidos de los clientes. El Sistema de informática procesa la información y la envía al Sistema de Almacén para que surta las ordenes de pedido. Otra función es la de atender los pedidos y problemas de clientes "A" que cuentan con el sistema *TEAM*.

Almacén: el Sistema de Abastecimiento le informa la cantidad de productos solicitados al proveedor para que Receptoría tenga conocimiento de la mercancía que ingresará al almacén, así como el espacio que se le asignará. El Sistema de Informática le envía las ordenes de pedido levantadas por los Representante de Ventas para que el almacenista surta sin error los diferentes pedidos, pasando estas ordenes a embarques y sean ordenados de acuerdo a las rutas de entrega.

Distribución: DIGUEZA Y DIMAR se encargan de la entrega oportuna de acuerdo a las especificaciones del pedido, dando un trato cordial al cliente.

Contabilidad y Finanzas: efectúa la revisión de los estados financieros (estabilidad de la empresa), dando los criterios de acción entre la compra (liquidez) y la venta (utilidad).

Crédito y Cobranzas: se encarga de la investigación y el otorgamiento de crédito al cliente que lo solicita a través de Representante de Ventas, así como la prórroga de pago y mayor descuento por volumen de compra. También se encarga de que el Representante de Ventas efectúe el cobro correspondiente.

Mercadotecnia: realiza estudios de mercado para proveer al Sistema de Ventas de información útil para la toma de decisiones en lo referente a: participación en el mercado farmacéutico y estrategias de venta.

Recursos Humanos: proporciona, capacita y evalúa al personal requerido por el Sistema de Ventas.

3.9. Dirección de Recursos Humanos

La Dirección de Recursos Humanos Corporativa, está a cargo de la Lic. Rocío Vázquez Núñez Socióloga de profesión, con un año y tres meses de antigüedad en el puesto en la

empresa, cuya función principal es la de visualizar, conformar e instrumentar un modelo de recursos humanos, que muestre la serie de estrategias que a corto, mediano y largo plazo permitan a Grupo Marzam contar tanto en el contexto de estructura organizacional y en el aspecto del recurso humano con un nivel altamente competitivo, que apoye al logro de los objetivos estratégicos de la empresa y asegure la renovación y consolidación de la cultura organizacional. Para tal efecto cuenta con cuatro gerencias y una coordinación corporativa.

3.9.1 Estructura orgánica y funciones genéricas

3.9.1.1 Gerencia de Relaciones Laborales:

Está integrada por un Gerente de Relaciones Laborales, un asistente, seis médicos y seis abogados laborales, ambos externos uno por cada unidad de negocio, cuyo objetivo general es:

Contar con un sistema integral que regule las relaciones entre la empresa y los colaboradores en el marco de la normatividad e institucionalidad, generando un ambiente propicio para el desarrollo de los objetivos institucionales.

Los objetivos específicos son:

- Asegurar el cumplimiento de las responsabilidades ante autoridades gubernamentales: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Departamento del Distrito Federal, Instituto Mexicano del Seguro Social, etc.
- Implementar en todas las empresas de Grupo Marzam un sistema de seguridad e higiene que asegure el cumplimiento de la ley que en materia lo regule.

- Contar con un sistema de capacitación en materia de relaciones laborales que apoye los objetivos del plan (capacitación a mandos medios).
- Hacer institucional el manejo de las relaciones laborales en todas las empresas del grupo.
- Contar con un modelo de negociación que permita el retiro del personal, minimizando el riesgo de demandas laborales.
- Mantener una asesoría permanente de un despacho altamente reconocido en materia laboral.
- Tener un sistema de monitoreo continuo en cuanto a la remuneración en los puestos de mas alto conflicto contractual (almacén, distribución y ventas).

3.9.1.2 Gerencia de Comunicación Organizacional

Está integrada por un Gerente de Comunicación Organizacional, una comunicóloga, y un asistente de caja de ahorro, teniendo como objetivo general:

Implementar en Grupo Marzam un modelo de comunicación que permita mantener informado a todo su personal, mediante la utilización de pizarrones de comunicación, revista interna, buzón de sugerencias y eventos institucionales que fomenten la integración de sus colaboradores.

Sus objetivos específicos son:

- Reforzar o resaltar información de interés general para los empleados acerca de las actividades del momento y cuya oportunidad sea indispensable para el funcionamiento de la organización.

- Implementar en todo el grupo un medio de comunicación que permita mantener informado a todo el personal de la misión y los valores de la empresa
- Establecer un medio de comunicación eficaz y oportuno entre el personal y la Dirección General o la Gerencia correspondiente a cada filial del grupo enfocado al mejoramiento constante del clima laboral.
- Celebrar las festividades representativas de la filosofía del grupo, así como algunas otras tradiciones que proporcionen satisfacción y bienestar a nuestros colaboradores, propiciando su integración y un mayor grado de identificación.

3.9.1.3 Gerencia de Administración de Prestaciones.

La integran un Gerente de Administración de Prestaciones, un coordinador de prestaciones, tres asistentes de nómina, dos asistentes administrativos, un asistente de IMSS e impuestos y uno de finiquitos, además cuenta con dos mensajeros y un auxiliar de papelería, cuyo objetivo principal es:

Establecer e instrumentar un sistema de administración de prestaciones que permita realizar oportunamente la remuneración del personal.

3.9.1.4 Gerencia de Capacitación

La integran un Gerente de Capacitación, un Coordinador de Capacitación y seis instructores, uno para cada filial, los cuales tienen como objetivo general:

Contar con un sistema de capacitación para que el factor humano de Grupo Marzam cuente con los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para un desempeño exitoso de sus funciones y contribuir al logro de los objetivos del grupo.

Sus objetivos específicos son:

- Contar con un sistema específico de capacitación para los puestos de mayor rotación: ventas, almacén y distribución.
- Implementar acciones educativas en materia de cultura de productividad.
- Desarrollar los planes de educación que acerquen al recurso humano a los estándares de desempeño seleccionados por la empresa.
- Instrumentar un sistema de certificación y acreditación de la capacitación que genere las bases para la promoción y compensación específica del personal.
- Elaborar un sistema interno de plantillas de reemplazo para los puestos clave de los procesos de negocio.

3.9.1.5 Coordinación de Reclutamiento y Selección

Reclutamiento y Selección están compuestos por un Coordinador Corporativo, dos asistentes de reclutamiento y selección para el área metropolitana y dos investigadores laborales y cuatro asistentes de reclutamiento y selección para las demás filiales, cuyo objetivo general es:

Diseñar, instrumentar, operar y evaluar el sistema de reclutamiento y selección institucional, que permita a la organización contar con el factor humano requerido para el logro de sus objetivos estratégicos.

Tiene como objetivos específicos:

- Crear una cultura de reclutamiento asertivo y eficaz.
- Generar nuevas estrategias de reclutamiento y selección que permitan a la organización disponer del recurso humano requerido con el menor costo y el mayor beneficio.
- Reducir los índices de rotación del personal.
- Asegurar que el personal a contratar cuente con aptitudes y potencial de desarrollo para el puesto a ocupar o para otro de mayor responsabilidad.
- Diseñar el modelo de seguimiento y evaluación de la productividad del sistema de selección del personal.

3.10 Diagnóstico de las condiciones actuales del Area de Recursos Humanos

De acuerdo con la información obtenida en la entrevista realizada al titular del área, nos informó que están en proceso de elaboración los planes específicos para las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación.

Actualmente se están realizando varias actividades en dichas áreas: el inventario de recursos humanos, las descripciones y perfiles de puestos, la integración de una batería psicométrica por nivel y por puesto, la redefinición de los procesos en las áreas de almacén, distribución y ventas, la detección de necesidades de capacitación, entre otras, tomando como directriz la Reingeniería de Procesos.

Paralelamente a esto, se están llevando a cabo cursos que permitan satisfacer las necesidades inmediatas que la operación demanda.

De acuerdo con esta información, se hace evidente la necesidad de diseñar un modelo de capacitación para ventas que conjugue por una parte los principios institucionales como son: misión, visión, valores y cultura organizacional y por otra; una selección que permita pronosticar con certidumbre el éxito en el desempeño de un vendedor, así como proporcionar la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las habilidades y actitudes necesarias para su puesto.

Una vez analizados los principios institucionales, el mercado que cubre la empresa y la estructura del área de ventas y recursos humanos, podemos presentar nuestra propuesta de reclutamiento, selección, contratación y el Modelo de Capacitación contenidos en el siguiente y último capítulo.

CAPITULO IV

4. Modelo de capacitación para el área de ventas

Antes de presentar la propuesta de modelo de capacitación para el área de ventas de Casa Marzam, consideramos conveniente definir los sistemas de Reclutamiento y Selección debido a que no existe en la empresa una sistematización en estos procesos, lo que provoca una alta rotación de personal en los diferentes niveles del área de ventas, trayendo como consecuencia: baja productividad, incumplimiento en los planes de capacitación, producto de que continuamente se capacita al personal de nuevo ingreso y por ende no se cumple con los objetivos planteados en la empresa en los sistemas de ventas y de recursos humanos.

4.1 Reclutamiento

Definición:

Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo (vacantes) que tiene disponibles dentro de su organización.

Objetivos particulares:

Estandarizar el proceso de reclutamiento interno y externo a nivel nacional para el Area de Ventas en las distintas filiales que integran a Grupo Marzam a fin de captar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos disponibles en la empresa.

Establecer las descripciones y perfiles de puesto de los Representantes, Supervisores, Jefes y Gerentes de ventas con el propósito de definir cuáles son las características técnicas personales y psicológicas de los candidatos que ocupen exitosamente estas vacantes.

4.1.1 Descripción del proceso de Reclutamiento

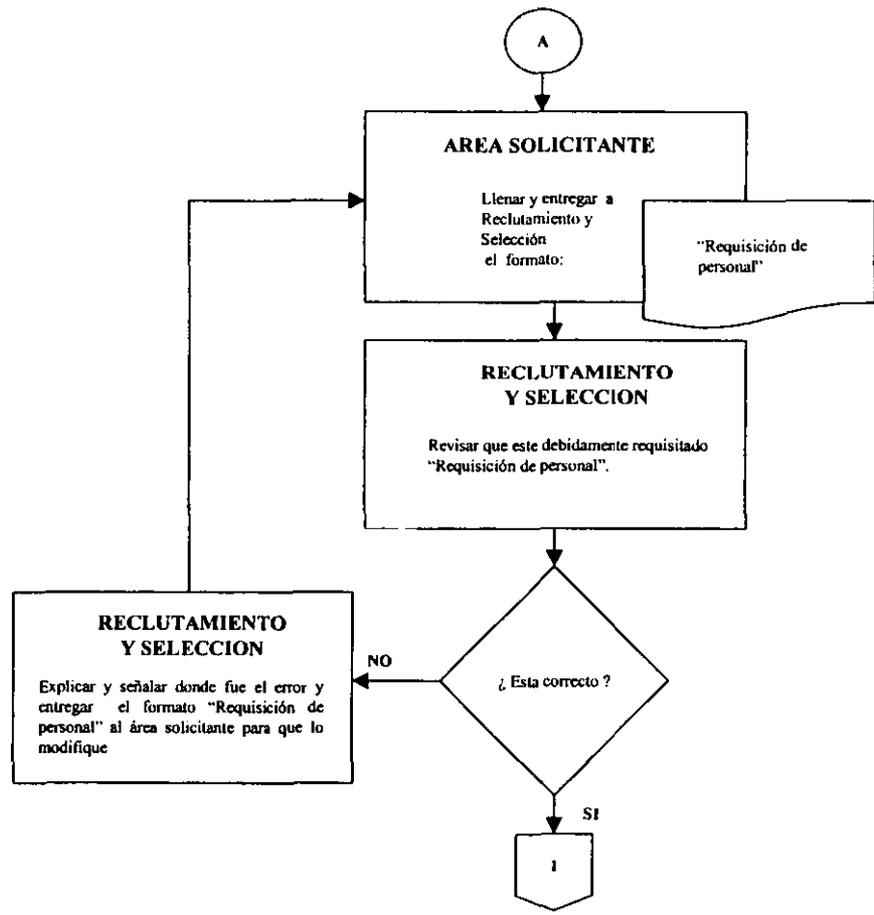
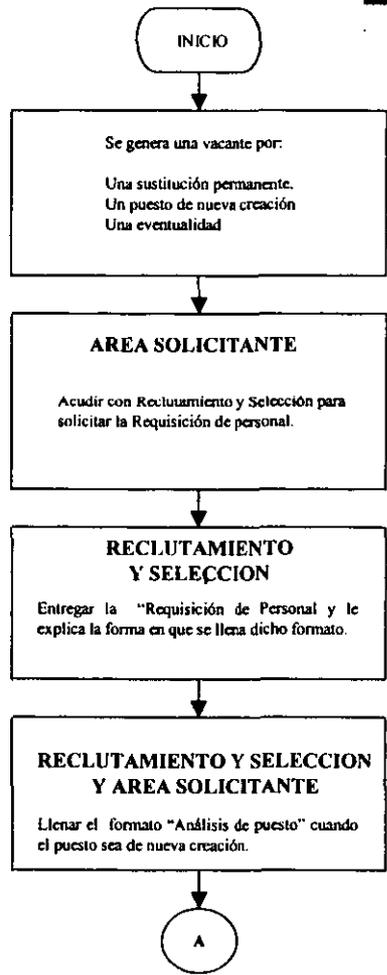
El proceso de Reclutamiento que proponemos se esquematiza a través de la siguiente tabla:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
1	CREACION DE UNA VACANTE: Se genera una vacante por cualquiera de las siguientes causas: Reposición, Puesto Eventual o Nueva Creación.	Area solicitante	
2	DESCRIPCION DE PUESTO: Reclutamiento y Selección junto con el jefe de área elaboran las descripciones y perfiles de puesto.	Area solicitante Reclutamiento y Selección	Un día
3	REQUISICION DE PERSONAL: El titular del Departamento solicitante acude con el responsable de Reclutamiento y selección para pedirle el formato "Requisición de Personal" (ver anexo N° 3), requisitarlo por triplicado con todas las firmas de autorización y con el aval de Sueldos y Salarios para la asignación del sueldo del puesto de acuerdo al tabulador.	Titulares: del área solicitante, de reclutamiento y selección y de sueldos y salarios	Un día o menos
4	FORMALIZACION DE LA PETICION: Reclutamiento y Selección verifica que la requisición del formato de petición esté correcta. Si está requisitada correctamente, la firma y anota la fecha de recibido entregándole una copia. En caso contrario le señala los errores y explica como corregirlos (volver al paso número 3).	Titulares de: Reclutamiento y Selección y del área solicitante	Variable
5	CONTROL DE VACANTES: El responsable de Reclutamiento y Selección registra en su control de vacantes.	Reclutamiento y Selección	Un día
6	SELECCION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO: El responsable de Reclutamiento y Selección elige si será por medio interno o externo.	Reclutamiento y Selección	Un día o menos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
7	<p>RECLUTAMIENTO INTERNO: El responsable de Reclutamiento y Selección investiga en las evaluaciones del desempeño y en el inventario de habilidades laborales si existen candidatos dentro de la organización que puedan ocupar la vacante. En el caso particular de los Representantes de Ventas, el Sistema de almacén es la fuente inmediata, Reclutamiento y Selección en coordinación con el Jefe de Almacén lanzan la convocatoria para que el personal interesado acuda a con el responsable de Reclutamiento para su proceso de selección</p>	<p>Reclutamiento y Selección, titular del área solicitante, titulares de otras áreas y los candidatos internos</p>	<p>Variable</p>
8	<p>RECLUTAMIENTO EXTERNO: Cuando no se encuentren candidatos en el interior de la organización, se recurrirá a fuentes externas como: Bolsas de trabajo, Agencias de colocación, Escuelas o Universidades, Periódico, Cartelones, etc. En el caso específico de los puestos de ventas, proponemos:</p> <p>Representantes de ventas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de cartera con empresas similares • Bolsas de trabajo <p>Supervisores de ventas;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de cartera con empresas similares • Bolsas de trabajo • Jefes y Gerentes; • Intercambio de cartera con empresas similares • Bolsas de trabajo • Anuncios en el periódico 	<p>Reclutamiento y Selección</p>	<p>Variable</p>

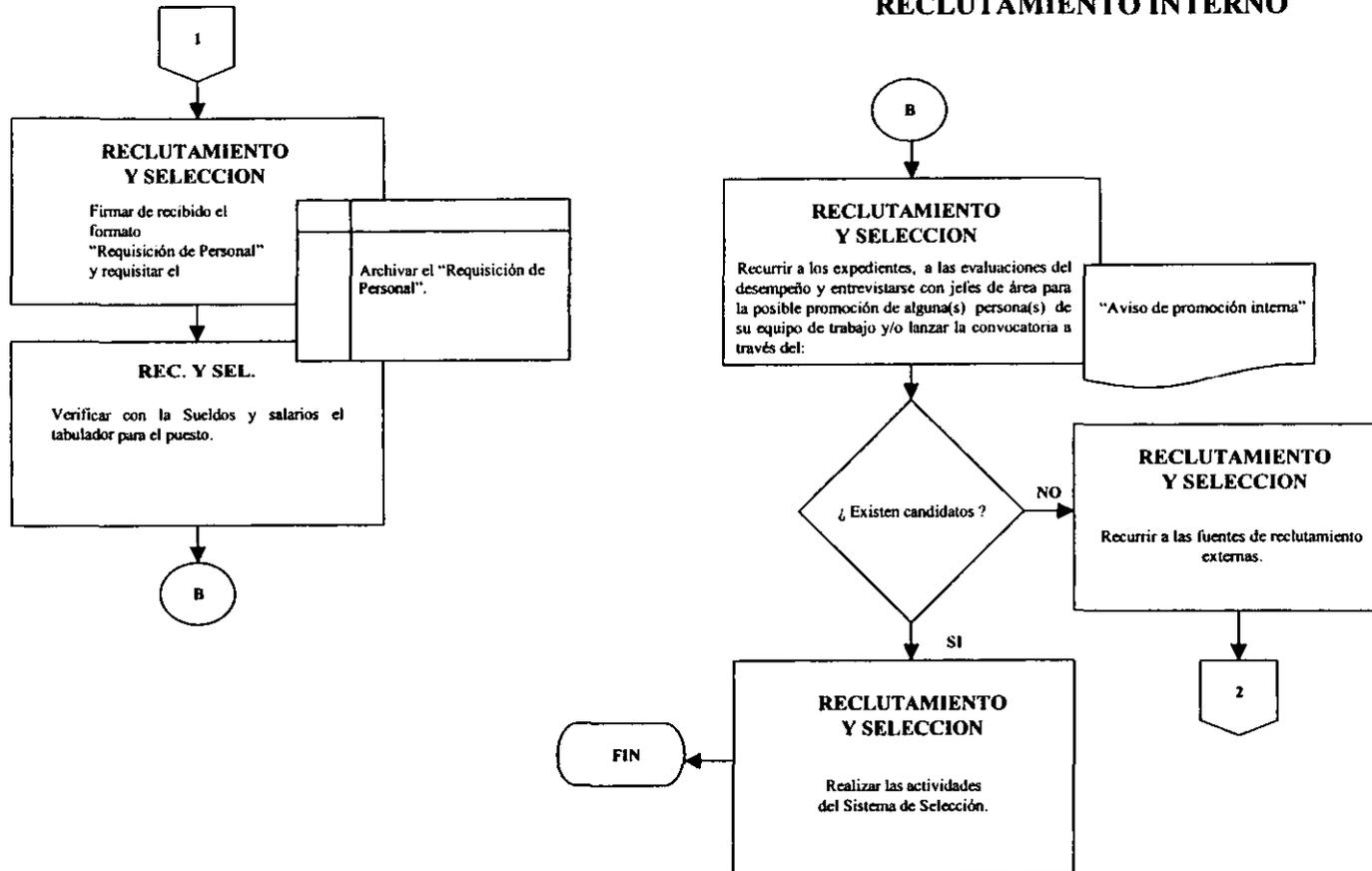
Este proceso se ve esquematizado en el siguiente diagrama de flujo:

PROCESO DE RECLUTAMIENTO



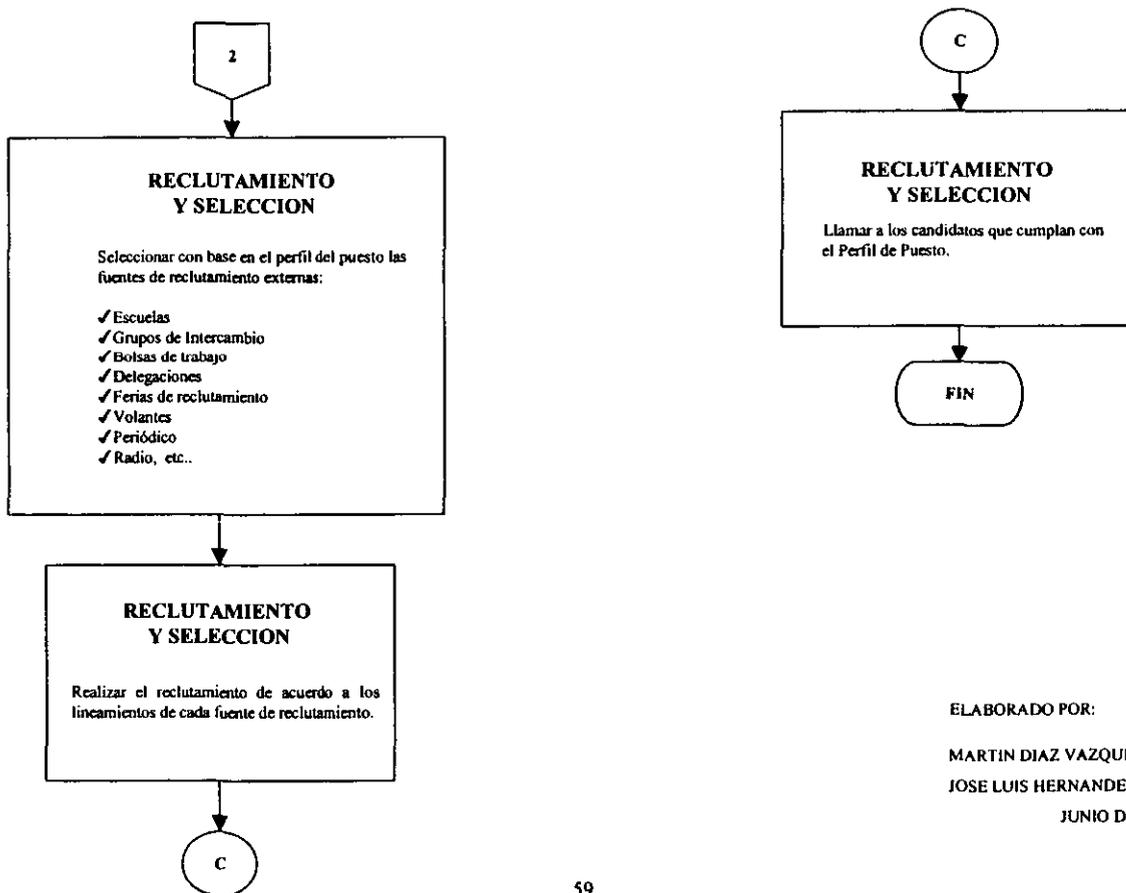
PROCESO DE RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO INTERNO



PROCESO DE RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO EXTERNO



ELABORADO POR:
MARTIN DIAZ VAZQUEZ
JOSE LUIS HERNANDEZ P.
JUNIO DE 1999

4.1.2 Formatos de Reclutamiento y Selección

Los formatos que se utilizarán en el proceso de Reclutamiento son:

- Requisición de personal
- Control de vacantes
- Análisis de puesto
- Control de reclutamiento

Estos formatos se presentan al final como anexos N° 3, 4, 5 y 6.

4.1.3 Descripciones, Perfiles Técnicos y Psicométricos de los Puestos del Area de Ventas

Las descripciones de puesto contendrán información de identificación del puesto, el propósito general, su ubicación en el organigrama de la empresa y la ubicación física, también se presentan las actividades que se realizan en el puesto y las relaciones de comunicación que tiene con los demás puestos y áreas así como la finalidad de esa relación.

Para determinar las descripciones y perfiles técnicos de los puestos del área de ventas fue necesario aplicar el formato “Análisis de Puesto”, el cual nos servirá como parámetro en el Reclutamiento y en la Selección de Personal, así como instrumento para determinar las necesidades de capacitación. Los puestos analizados fueron:

- Representante de Ventas
- Supervisor de Ventas
- Jefe de Ventas
- Gerente de Ventas

En los perfiles técnicos, se encontrarán los rasgos que se requieren cubrir en ese puesto como: edad, sexo, escolaridad, experiencia y otros requerimientos de mayor especificidad según el puesto de que se trate.

DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE REPRESENTANTES DE VENTAS	
Plazas Autorizadas:	Código:
Reporta: Gerente de Ventas	Fecha de elaboración:
Puestos que le reportan: Ninguno	Fecha de Revisión:

I. Propósito General:

Asegurar que todos los Representantes de Ventas cumplan con los procesos de Venta establecidos por la empresa:

- Planeación de la venta
- Proceso de Venta
- Servicio al cliente

II. Ubicación en el Organigrama:

Ver Anexo N° 2

III. Ubicación Física:

Municipio Libre 198, Col. Portales, Del. Benito Juarez, México D.F. 0330
Primer piso

ACTIVIDADES DIARIAS

Planeación de la venta

- Recibir del Administrativo de Ventas: *

El catalogo de productos, Directorio de clientes de su zona, Ordenes de Pedido, Altas para Crédito, Maquina de transmisión MSI, Formato de censo Marzam, Cambio de condiciones, Formatos para cobranza.

Requisita los formatos: Planeación Mensual de la Venta, Cobertura de Objetivos de Venta (trimestrales).

Asiste semanalmente a la junta de ventas.

- Realizar su plan semanal de actividades.

Proceso de venta

- Visita por la mañana al cliente con el propósito de: Verificar la entrega del producto.

* Actividad que realizan únicamente los Representantes de Ventas de nuevo ingreso.

- Visita por la tarde al cliente con el propósito de:
- Solicitar al cliente pasar a su farmacia para revisar los ceros faltantes (huequear** en los anaqueles).
- Realiza un pedido sugerido que someterá negociación con el cliente.
- Negocia el pedido sugerido y promociona ofertas.
- Levanta el pedido.
- Solicita el pago del pedido al cliente ya sea en efectivo o en cheque o le pide la firma de consentimiento en caso de ser crédito.
- Captura en la terminal MSI los pedidos del día y se enlaza con sistemas para la transmisión del mismo.
- Deposita en el banco que la empresa le señale la cobranza realizada.
- Recorrer su zona a fin de detectar clientes en perspectiva.
- Visita a los clientes en perspectiva; se presenta y enuncia a la empresa que representa, los productos que comercializa, las condiciones de venta y los servicios que ofrece.
- Tramita las altas de los clientes con base en las altas levantadas.
- Promociona nuevos productos ante el cliente.

Servicio al cliente

- Atiende todos los problemas relacionados con la entrega del pedido:
- Devoluciones de productos en mal estado, error en la presentación, en la captura y los errores en descuentos mal aplicados
- Cambio de condiciones de descuento o días de crédito en base a compra por volumen.
- Problemas relacionados con la cobranza.

RELACIONES DE COMUNICACION

ASOCIADOS	
Supervisor de Ventas	Para reporte de actividades Problemas de ventas Cambios de condiciones
Horizontales	
Operador (Chofer)	Para resolver los problemas relacionados con la entrega de pedidos.
Cajeros	Para depósito de la cobranza
Auxiliares de crédito y cobranza	Problemas relacionados con el crédito o la cobranza.
Encargado de devoluciones	Para lo relacionado con reclamaciones y devoluciones de productos.
Representantes de los laboratorios	Promoción y lanzamiento de nuevos productos
Clientes y prospectos	Venta

** En este medio, se utiliza la palabra "huequear" para denominar la actividad de verificar la cantidad de mercancía faltante en los anaqueles del establecimiento.

PERFIL TECNICO DEL PUESTO REPRESENTANTE DE VENTAS

EDAD: 23 a 25 años

SEXO: Masculino

ESTADO CIVIL: Casado (Deseable)

ESCOLARIDAD: Bachillerato

EXPERIENCIA: 2 años mínimo en ventas de productos de consumo popular

OTROS REQUERIMIENTOS:

1. Buena presentación personal
2. Vivir cerca de la zona de trabajo
3. Disponibilidad de horario

DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS

Plazas Autorizadas:	Código:
Reporta: Jefe de Ventas	Fecha de elaboración:
Puestos que le reportan: Representante de ventas	Fecha de Revisión:

I. Propósito General:

Dirige y supervisa las actividades (de venta) de los Representantes de venta, con el propósito de alcanzar las cuotas de venta asignadas a su zona.

II. Ubicación en el Organigrama:

Ver Anexo N° 2

III. Ubicación Física:

Municipio Libre 198, Col. Portales, Del. Benito Juarez, México D.F. 0330
Primer piso

ACTIVIDADES QUE REALIZA

Planeación de la venta

Vigilar que cada Representante cuente con catálogos de productos, directorio de clientes, papelería de ventas y máquina de transmisión MSI.

Asegurar que el Representante de Ventas llene el formato "Plan mensual de ventas", y "Plan semanal de actividades".

Asegurar que el Representante de Ventas, requisiere el formato "Cubrimiento de objetivos de venta", trimestral.

Registrar la asistencia de su grupo de Representantes a la junta semanal de ventas.

Proceso de venta

Supervisar diariamente que los Representantes de Venta levanten pedidos estimados en la planeación de la venta.

Difundir a su grupo de Representantes de Ventas las promociones vigentes y asegurarse que esta actividad la lleva a cabo ante el cliente.

Visitar conjuntamente con los Representantes de Ventas a los clientes potenciales que deseen cambio en las condiciones de compra o tengan algún problema en la cobranza, devoluciones constantes, disminución de compra, etc.

Vigilar que se cumplan con las cuotas de cobranza establecida.

Supervisar que los clientes dados de alta por el Representante de Ventas cumplan con las políticas y requisitos marcados por la Gerencia Comercial.

Capacitar a los Representantes de Ventas de nuevo ingreso Servicio al Cliente.

Atender conjuntamente con el Representante de Ventas los cambios en las condiciones de compra, para canalizar las peticiones al jefe de ventas.

Servicio al cliente

Asegurar que los Representantes de Ventas resuelvan y/o atiendan los problemas relacionados con la entrega de mercancía.

RELACIONES DE COMUNICACION

Jefe de Ventas	Para reporte de actividades Problemas de ventas Cambios de condiciones
Horizontales	
Supervisores de ventas	Intercambio de experiencias.
Representantes de los laboratorios	Promoción y lanzamiento de nuevos productos
Clientes y prospectos	Venta

PERFIL TECNICO DEL PUESTO SUPERVISOR DE VENTAS

EDAD:	26 a 35 años
SEXO:	Masculino
ESTADO CIVIL:	Casado (Preferentemente)
ESCOLARIDAD:	Carrera trunca (3er. Semestre mínimo) de: Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Mercadotecnia, Licenciatura en Relaciones Comerciales o carrera afin.
EXPERIENCIA:	2 años mínimo en ventas de productos de consumo popular

OTROS REQUERIMIENTOS:

1. Buena presentación personal
2. Vivir cerca de la zona de trabajo
3. Disponibilidad de horario

DESCRIPCION DE PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE VENTAS	
Plazas Autorizadas:	Código:
Reporta: Jefe de Ventas	Fecha de elaboración:
Puestos que le reportan: Supervisores de ventas	Fecha de Revisión:

I. Propósito General:

Asegurar que se alcancen las cuotas de ventas asignadas a cada zona con base en las políticas y procedimientos establecidos.

II. Ubicación en el Organigrama:

Ver Anexo N° 2

III. Ubicación Física:

Municipio Libre 198, Col. Portales, Del. Benito Juárez, México D.F. 0330
Primer piso

ACTIVIDADES QUE REALIZA:

Planeación de la venta

- Asigna las cuotas de venta mensuales a cada zona de acuerdo con el plan anual del área comercial.
- Autoriza conjuntamente con el supervisor de ventas los planes mensuales de ventas de cada representante.
- Elabora o reestructura conjuntamente con el gerente de ventas las políticas de venta con base en los requerimientos de mercado.
- Establece conjuntamente con el gerente de ventas las promociones y los nuevos productos así como las estrategias para su comercialización.
- Elabora el calendario de visitas a clientes de los supervisores de ventas.
- Planea las visitas que realiza a clientes potenciales.
- Establece conjuntamente con los supervisores de ventas las estrategias de venta, cobranza y servicio al cliente.

Proceso de venta

- Analiza y evalúa los resultados de venta obtenidos en cada zona.
- Negocia con los clientes potenciales las condiciones de venta.
- Autoriza los cambios en las condiciones de venta, ya sea crédito o descuento.
- Evalúa conjuntamente con el gerente de Crédito y Cobranzas la cartera vencida y la cuota de cobranza del área comercial.
- Analiza y evalúa con el supervisor los resultados de cobranza y establece las medidas correctivas que resuelven el problema.
- Autoriza la titularidad de un representante de ventas suplente o la contratación de nuevo personal.
- Establece conjuntamente con el gerente de ventas las estrategias de ventas que contrarresten las de la competencia.
- Conduce las juntas semanales de venta con los supervisores y representantes para dar a conocer los programas de actividades, los concursos e incentivos del área, etc.

Servicio al cliente

- Evalúa los resultados de las reclamaciones, devoluciones, notas de crédito y en general, todas las inconformidades del cliente por zona.
- Visita a los clientes potenciales para conocer la atención y el servicio brindado por el Representante de Ventas y el Supervisor.

RELACIONES DE COMUNICACION

Gerente de Ventas	Para reporte de actividades Problemas de ventas
Horizontales	
Jefes de áreas	Problemas relacionados con las ventas
Representantes de los laboratorios	Promoción y lanzamiento de nuevos productos
Clientes y prospectos	Venta

PERFIL TECNICO DEL PUESTO JEFE DE VENTAS

- EDAD:** 30 a 40 años
- SEXO:** Masculino
- ESTADO CIVIL:** Casado (Deseable)
- ESCOLARIDAD:** Licenciatura (titulado) en:
Administración de Empresas,
Relaciones Comerciales,
Mercadotecnia, o carrera afin.
- EXPERIENCIA:** 3 años mínimo en empresas
de alto rendimiento dedicadas
a la comercialización de productos
de consumo popular.

OTROS REQUERIMIENTOS:

1. Excelente presentación personal
2. Manejo de PC (Office)
3. Inglés 40 % (Hablado y escrito)
4. Disponibilidad de horario

DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE VENTAS

Plazas Autorizadas:	Código:
Reporta: Director Corporativo de Ventas	Fecha de elaboración:
Puestos que le reportan: Jefes de ventas	Fecha de Revisión:

I. Propósito General:

Planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades comerciales necesarias para alcanzar las cuotas de venta

II. Ubicación en el Organigrama:

Ver Anexo N° 2

III. Ubicación Física:

Municipio Libre 198, Col. Portales, Del. Benito Juarez, México D.F. 0330
Primer piso

FUNCIONES

- Participar con el Director Corporativo de Ventas, en la definición y planeación de objetivos, metas, estrategias y recursos necesarios para la comercialización de los productos.
- Comunicar y divulgar adecuadamente a la fuerza de ventas: los objetivos, metas y estrategias de comercialización de cada periodo, asegurándose de que son claramente comprendidos.
- Dar el seguimiento necesario para asegurarse que la fuerza de ventas realice:
 1. El reclutamiento y promoción de clientes nuevos, de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos.
 2. Tramitar las altas y cambios de condiciones.
 3. Visitar a los clientes con la frecuencia que se determine para su labor de ventas y obtención de pedidos.
 4. Promoción del servicio de la empresa y productos.
 5. Recuperación de la cobranza.
 6. Atención de devoluciones y reclamaciones.

7. El cumplimiento y el logro de los objetivos y metas presupuestadas.
- Analizar y evaluar el comportamiento de las ventas en las diferentes zonas con respecto al presupuesto para identificar:
 1. El grado de cumplimiento por cada uno de los grupos de supervisión.
 2. Posibles desviaciones.
 3. Acciones a tomar para ayudar a incrementar las ventas y corregir desviaciones.
 - Mantenerse en comunicación con la fuerza de ventas para:
 1. Conocer las acciones de la competencia y evaluar cómo contrarrestarlas.
 2. Conocer los problemas que se presentan en el campo y orientar acerca de qué hacer para resolverlos.
 3. Acordar acciones a tomar para incrementar las ventas y corregir las desviaciones.
 - De conformidad con las políticas y procedimientos establecidos :
 1. Participar y autorizar las solicitudes de crédito.
 2. Seleccionar y promover al personal de ventas.
 3. Autorizar el pago de los gastos del personal de ventas.
 - Mantenerse informado acerca del comportamiento de la cobranza para promover lo necesario para su recuperación con la fuerza de ventas.
 - Analizar y asignar las cuotas de venta.
 - Elaborar, organizar y coordinar un plan de relaciones públicas con los clientes, asignando la actividad a los diferentes niveles.
 - Mantener una adecuada comunicación con las diferentes áreas de la empresa para estar en condiciones de que se proporcionen los servicios de apoyo necesarios y asegurar el cumplimiento de metas y objetivos en grupo.

RELACIONES DE COMUNICACION

ASCENDENTE	
INTERNO	
Director Corporativo de Ventas	Para reporte de actividades Problemas relacionados con ventas Problemas relacionados con cobranza Asignación de cuotas de venta Lanzamiento de promociones
Horizontales	
Gerentes de áreas	Para apoyo del cumplimiento de los objetivos de ventas.
Representantes de los laboratorios	Introducción de productos al catálogo de ventas.
Clientes y prospectos	Para conocer la atención y servicio de la fuerza de ventas.

PERFIL TECNICO DEL PUESTO GERENTE DE VENTAS

- EDAD:** 35 a 45 años
- SEXO:** Masculino
- ESTADO CIVIL:** Casado (Deseable)
- ESCOLARIDAD:** Licenciatura (titulado) en:
Administración de Empresas,
Relaciones Comerciales,
Economía o carrera afin (deseable con
maestría).
- EXPERIENCIA:** 5 años en puesto igual o similar en
empresas de alto rendimiento dedicadas a la
comercialización de productos de consumo
popular.

OTROS REQUERIMIENTOS:

1. Excelente presentación personal
2. Manejo de PC (Office)
3. Inglés 90 % (Hablado y escrito)
4. Disponibilidad de horario

4.1.4. Políticas de Reclutamiento

POLITICA CORPORATIVA	
AREA:	FECHA VIGENCIA:
	CLAVE:
TITULO:	RECURSOS HUMANOS / RECLUTAMIENTO Y SELECCION
ALCANCE:	MOVIMIENTOS DE PERSONAL / REQUERIMIENTOS AREAS Y SUCURSALES
OBJETIVO:	ASEGURARSE DE QUE EL PERSONAL QUE DESEA INGRESAR A LA COMPAÑIA REUNA LOS REQUISITOS MINIMOS QUE NECESITE EL PUESTO A CUBRIR.
POLITICA:	EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DEBERA ATENDER TODAS LAS REQUISICIONES DE PERSONAL PREVIA AUTORIZACION Y TRAMITAR OPORTUNAMENTE EL INGRESO A LA COMPAÑIA DE PERSONAL CALIFICADO Y CON MAYOR APEGO AL PERFIL DEL PUESTO SOLICITADO.

AUTORIZACIONES:	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>DIRECTOR GENERAL</p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS</p>

RECLUTAMIENTO CORPORATIVO

AREA:

FECHA VIGENCIA:

CLAVE:

TITULO:

RECURSOS HUMANOS/ RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ALCANCE:

MOVIMIENTOS DE PERSONAL/REQUERIMIENTOS
AREAS Y SUCURSALES

- | | |
|--|--|
| 1. REQUISICION DE PERSONAL | ES EL DOCUMENTO QUE FORMALIZA LOS REQUERIMIENTOS DE PERSONAL PARA PUESTOS DE NUEVA CREACION Y REEMPLAZO DE PUESTOS VACANTES. |
| 2. REQUISICION POR CADA PUESTO | SE DEBERA ELABORAR UNA REQUISICION DE PERSONAL POR CADA PUESTO A CUBRIR. |
| 3. AUTORIZACION DE REQUISICION | CADA REQUISICION DE PERSONAL DEBERA ESTAR AUTORIZADA POR LA GERENCIA DEL AREA QUE LO SOLICITA O GERENCIA DIVISIONAL DE CADA FILIAL EN EL CASO DE VACANTES POR REEMPLAZO Y/O TEMPORALES. |
| 4. AUTORIZACION DE PUESTOS DE NUEVA CREACION | PARA PODER INCLUIR UN NUEVO PUESTO EN CUALQUIER AREA, PRIMERO SE DEBERA ACTUALIZAR EL ORGANIGRAMA RESPECTIVO CON LAS AREAS DE INGENIERIA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS, DEBIENDO FIRMAR DE AUTORIZADO LA DIRECCION DE AREA, DIVISIONAL O GENERAL. |
| 5. JUSTIFICACION DE PUESTOS DE NUEVA CREACION. | TODOS LOS PUESTOS DE NUEVA CREACION DEBEN SER JUSTIFICADOS EN CUANTO A LOS BENEFICIOS QUE APORTAN A LA OPERACION Y DEBEN DE ESTAR SOPORTADOS POR LA DESCRIPCION DEL PUESTO Y PERFIL CORRESPONDIENTE, MISMOS QUE DEBERAN ENTREGARSE AL AREA DE ORGANIZACION Y RECURSOS HUMANOS. |
| 6. PUESTOS TEMPORALES | LOS PUESTOS DEBERAN CUBRIR NECESIDADES DEL PERSONAL QUE SE ENCUENTRE EN LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

SOLO PUESTOS OPERATIVOS

- INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD
- INCAPACIDAD POR MATERNIDAD
- INCAPACIDAD POR ACCIDENTE
- CARGAS DE TRABAJO PLENAMENTE JUSTIFICADAS CON PERIODO NO MAYOR DE 28 DIAS. |
| 7. PERSONAL DE HONORARIOS | SERAN AUTORIZADAS UNICAMENTE POR LA DIRECCION GENERAL Y/O VICEPRESIDENCIA |

AUTORIZACIONES:

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS

POLITICA CORPORATIVA

AREA:

FECHA VIGENCIA:

CLAVE:

TITULO: RECURSOS HUMANOS/ RECLUTAMIENTO Y SELECCION

**ALCANCE: MOVIMIENTOS DE PERSONAL/REQUERIMIENTOS
AREAS Y SUCURSALES**

OBJETIVO: CAPTAR Y ATRAER CANDIDATOS CALIFICADOS A LA EMPRESA DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA MISMA EN UN TIEMPO OPORTUNO, ASI COMO MANTENER DE UNA CARTERA DE PERSONAL CON CANDIDATOS CALIFICADOS.

POLITICA: EL AREA DE RECURSOS HUMANOS DEBERA ATENDER TODAS LAS REQUISICIONES DE PERSONAL Y TRAMITAR OPORTUNAMENTE EL INGRESO A AL COMPANIA DE PERSONAL CALIFICADO Y CON MAYOR APEGO AL PERFIL DEL PUESTO SOLICITADO.

AUTORIZACIONES:

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS

RECLUTAMIENTO CORPORATIVO

AREA:

FECHA VIGENCIA:

CLAVE:

TITULO:

RECURSOS HUMANOS/ RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ALCANCE:

MOVIMIENTOS DE PERSONAL/REQUERIMIENTOS
AREAS Y SUCURSALES

1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO DEBERAN SER ELEGIDAS DE ACUERDO AL GRADO DE EFECTIVIDAD PARA ALLEGARSE DE LOS MEJORES CANDIDATOS, EN EL MEJOR TIEMPO POSIBLE, DE ACUERDO AL PUESTO REQUERIDO:
- RECLUTAMIENTO INTERNO.
 - BOLSAS DE TRABAJO ASOCIACIONES Y ESCUELAS.
 - ANUNCIOS EN PERIODICO.
 - INTERCAMBIO DE CARTERA.
 - ANUNCIOS EN LA PUERTA PRINCIPAL DE LA EMPRESA.
2. SERVICIO EXTERNO EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL A TRAVÉS DE AGENCIAS DE COLOCACION DEBERA SER POR EXCEPCION Y CON LA AUTORIZACION DE LA GERENCIA DIVISIONAL DE CADA FILIAL, DE LA GERENCIA CORPORATIVA CORRESPONDIENTE Y DE LA DIRECCION GENERAL.
3. BÚSQUEDA DE CANDIDATOS EN FORMA EXTRA OFICIAL EL AREA DE RECLUTAMIENTO PODRA INICIAR LA BUSQUEDA DE CANDIDATOS A PETICION DE CUALQUIER GERENCIA DE AREA AUN CUANDO EL TRAMITE OFICIAL INICIARA EN EL MOMENTO EN QUE SEA RECIBIDA LA REQUISICION ESCRITA DEBIDAMENTE AUTORIZADA.
4. CANDIDATOS INTERNOS EL PERSONAL DE LA EMPRESA TENDRA PREFERENCIA PARA OCUPAR UN PUESTO DE NUEVA CREACION O POR REEMPLAZO Y EN EL CASO DE QUE NO REUNA LOS REQUISITOS EXIGIDOS, SE TENDRA QUE CUBRIR CON CANDIDATOS EXTERNOS.
5. CARTERA CONTINUA EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO DEBERÁ CONTAR CON UNA CARTERA CONTINUAMENTE ACTUALIZADA, QUE PERMITA RECLUTAR DE INMEDIATO AL PERSONAL QUE CUBRA EL PERFIL DE LOS PUESTOS MÁS SOLICITADOS

AUTORIZACIONES:

DIRECTOR GENERAL

DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS

4.2 Selección

DEFINICION

Proceso mediante el cual se establece la adecuación entre las características que tiene una persona y los requerimientos del puesto de trabajo pronosticando el éxito en el desempeño del mismo.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Estandarizar el proceso de selección a nivel nacional para el área de ventas en las distintas filiales que integran a Grupo MARZAM.
- Proveer a la organización del personal calificado, en forma oportuna y de acuerdo con los requisitos que marca la empresa.

4.2.1 Proceso de Selección

PROCESO DE SELECCION

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
1	<p>DEFINICION DEL PROCESO DE SELECCION.</p> <p>Se define cómo se llevará a cabo el proceso de selección; si primero se le aplicaran los exámenes psicométricos y/o técnicos y se procederá la investigación Socio - Laboral y finalmente pasaran la una entrevista final con el jefe inmediato o si se manejará el proceso a la inversa. Y también se aclaran dudas o se abunda sobre la información de los perfiles técnicos y psicométricos.</p>	<p>Reclutamiento y Selección Y el área solicitante</p>	1 día
2	<p>PRESELECCION INTERNA Y LLENADO DE LA PRESOLICITUD Y/O ENTREGA DEL CURRICULUM DE CANDIDATOS EXTERNOS</p> <p>Se reciben a los candidatos preseleccionados ya sea por reclutamiento interno o externo</p> <p>Interno: se revisa en el expediente del candidato las evaluaciones del desempeño, exámenes psicométricos, etc.</p> <p>Externos: Llenan y/o entregan su curriculum</p>	<p>Reclutamiento y Selección</p>	Variable

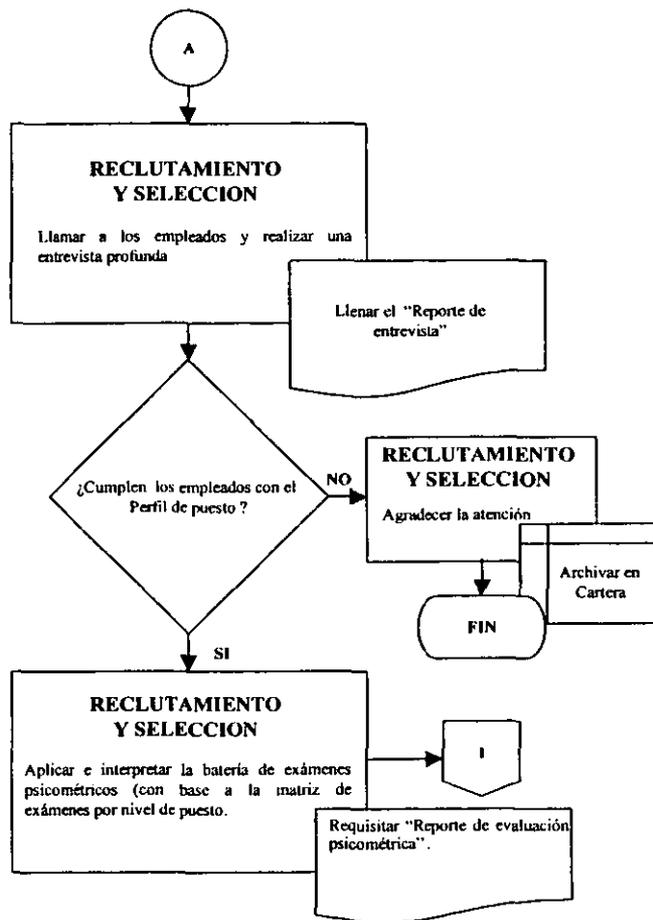
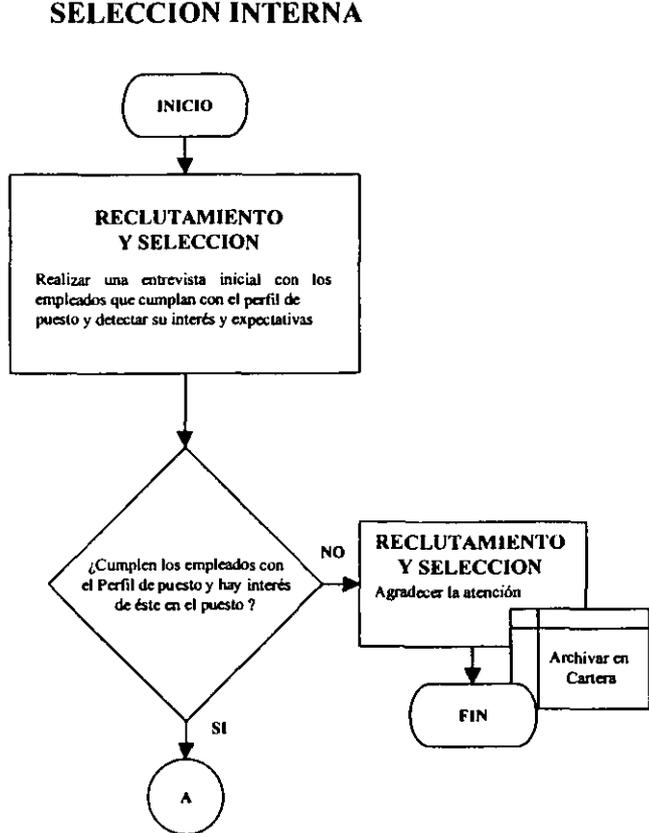
ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

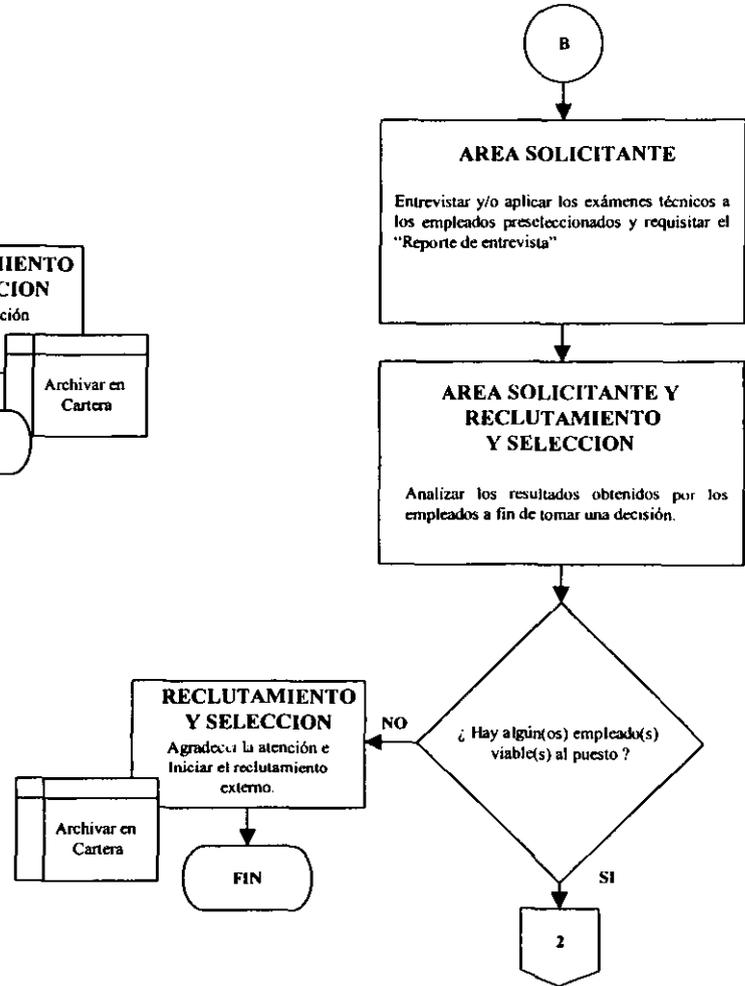
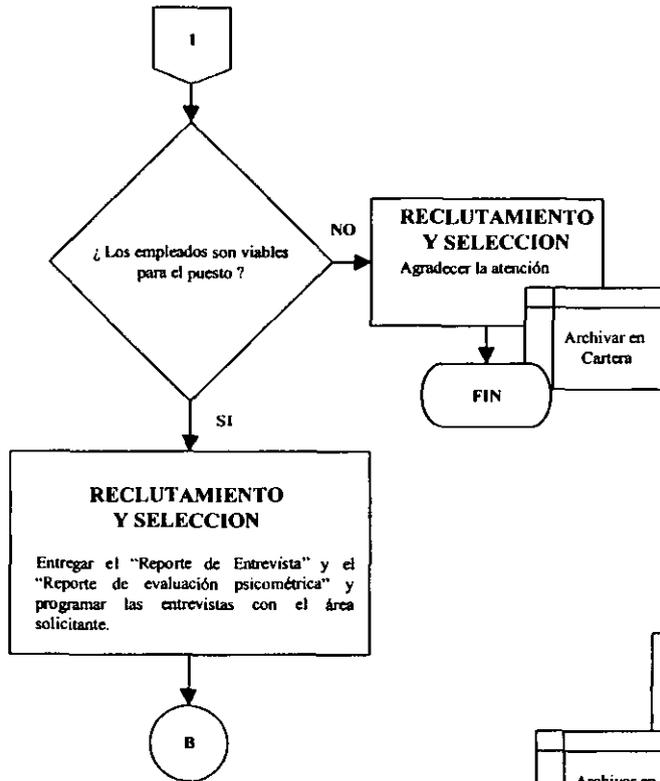
Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
3	<p>ENTREVISTA INICIAL</p> <p>Se efectúa una entrevista inicial con los candidatos para conocer sus expectativas, experiencia, escolaridad, logros, etc. y con ello contrastar la información obtenida con la del perfil de puesto.</p>	Reclutamiento y Selección	Variable
4	<p>PRESELECCION DE CANDIDATOS</p> <p>Se efectúa una preselección de los candidatos recibidos y se les llama vía telefónica</p>	Reclutamiento y Selección	1 día
5	<p>ENTREVISTA PROFUNDA</p> <p>Se efectúa una entrevista profunda con los candidatos preseleccionados</p>	Reclutamiento y Selección	Variable
6	<p>APLICACIÓN DE EXAMENES PSICOMETRICOS (1ª. Opción)</p> <p>a) Se aplica la batería de exámenes psicométricos y/o técnicos de acuerdo al nivel de puesto a los candidatos que calificaron.</p> <p>b) Se realiza la investigación socio - laboral</p> <p>c) Se canalizan a los candidatos viables a la entrevista con el jefe solicitante</p> <p>El JEFE INMEDIATO ENTREVISTA A LOS CANDIDATOS VIABLES (2ª. Opción)</p> <p>a) El jefe inmediato entrevista a los candidatos.</p> <p>b) El jefe inmediato canaliza a los canalizan a los candidatos viables para la aplicación de exámenes psicométricos y/o técnicos.</p> <p>c) Los candidatos que califiquen se procede a la investigación socio - laboral</p>	Reclutamiento y selección y el Jefe de área	3 días
7	<p>TOMA DE DECISION</p> <p>Con base en los resultados de la entrevista, los exámenes psicométricos y a la investigación socio - laboral se toma la decisión del candidato o candidatos que serán contratados</p>	Reclutamiento y selección y el área solicitante	1 día

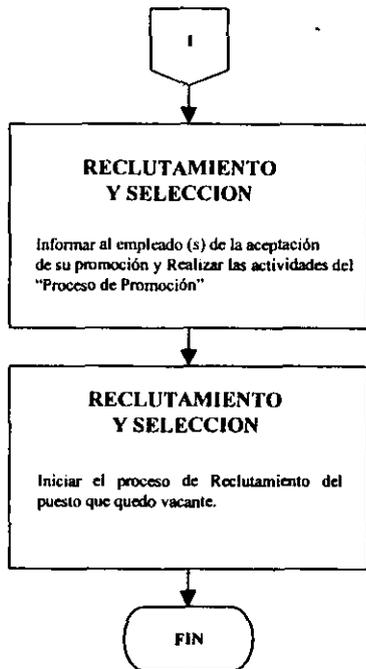
Enseguida se muestra el flujograma de este proceso:

FLUJOGRAMA DE SELECCION

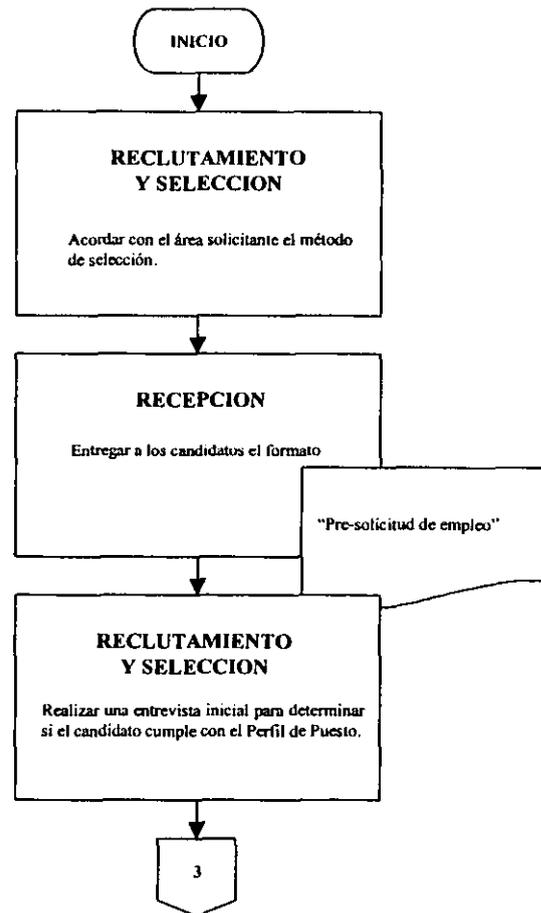
SELECCION INTERNA

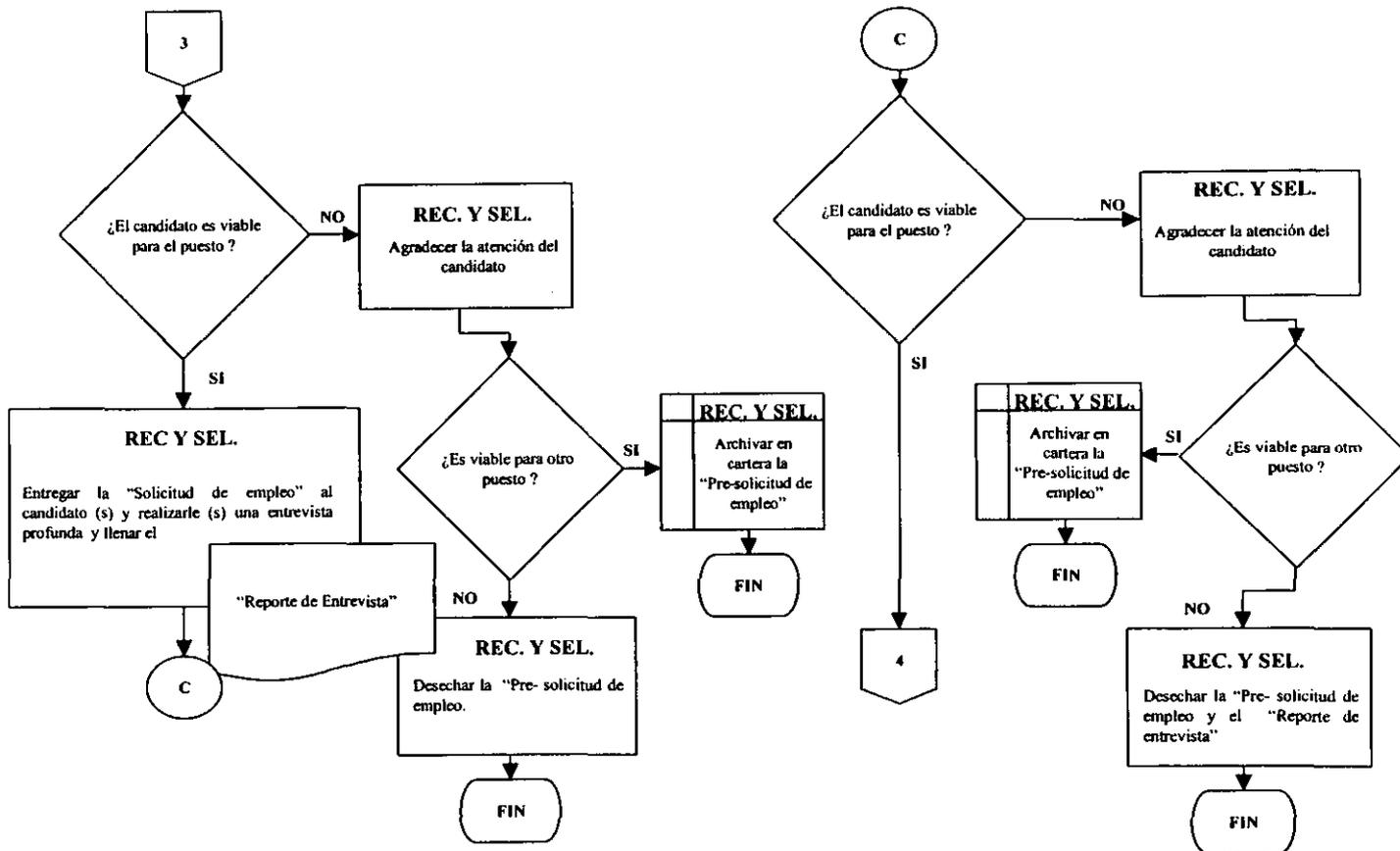


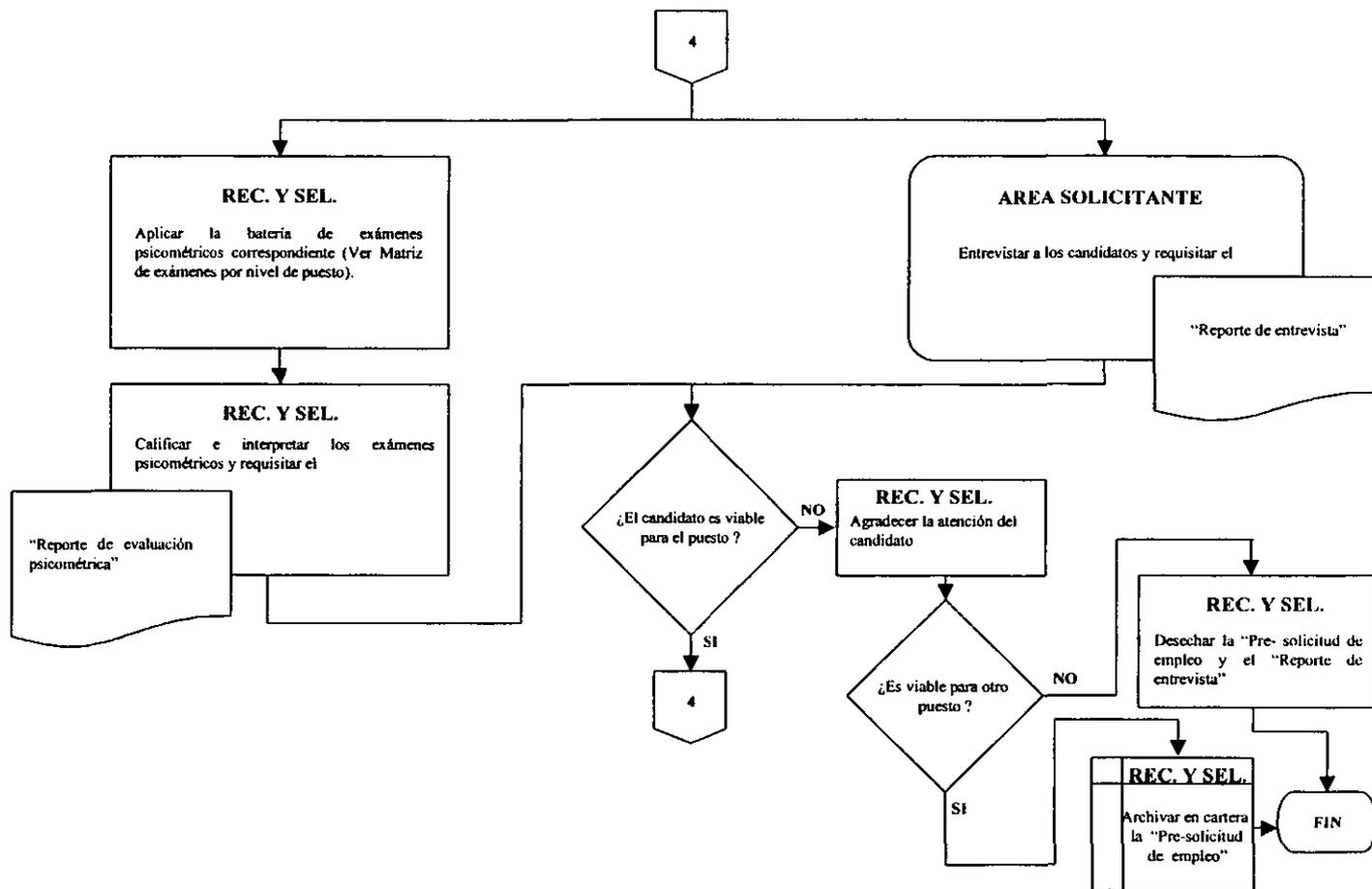


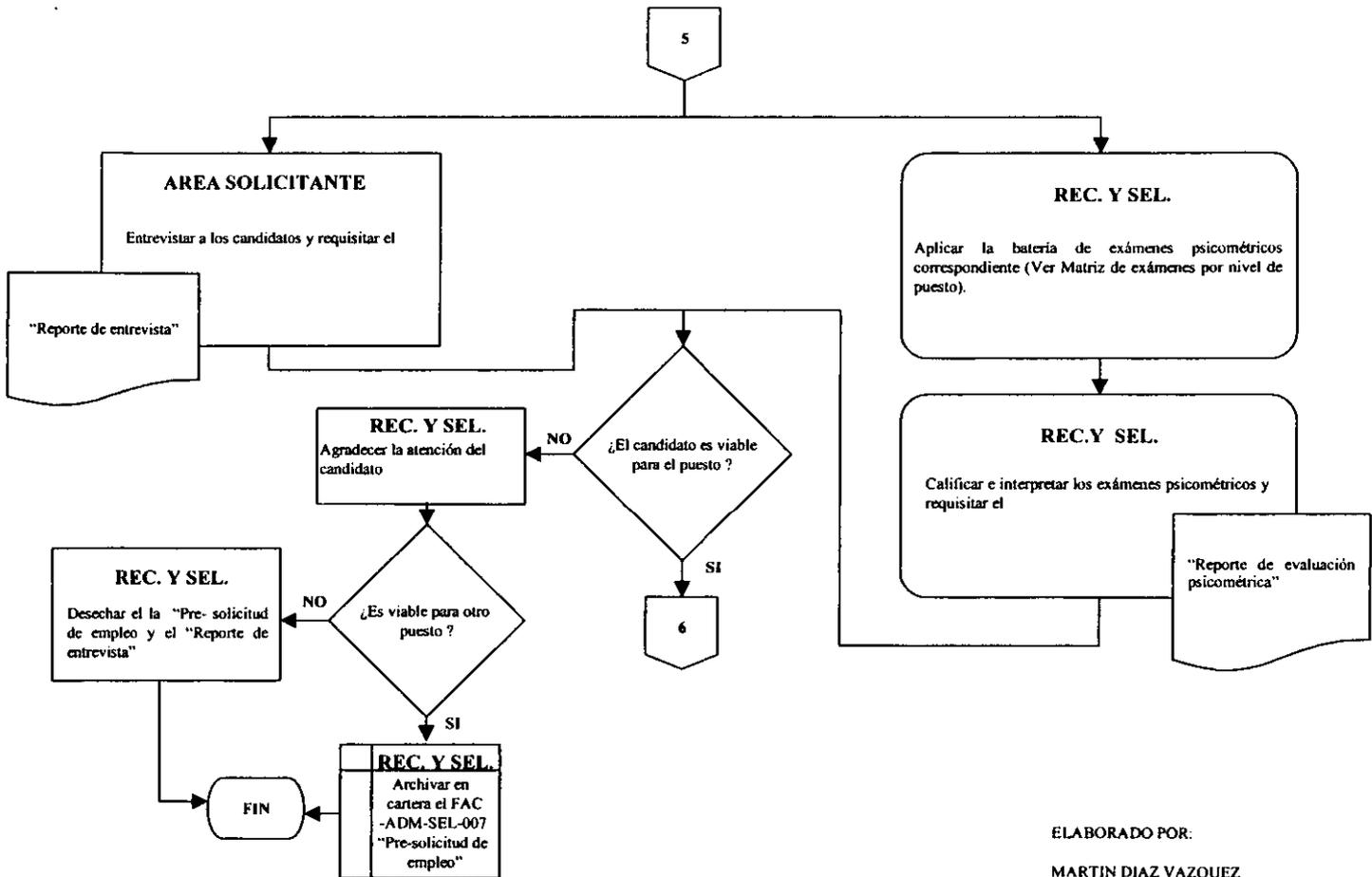


SELECCION EXTERNA









ELABORADO POR:

MARTIN DIAZ VAZQUEZ
 JOSE LUIS HERNANDEZ PEREZ
 JUNIO DE 1999

4.2.2 Medios de selección

Son los instrumentos y/o técnicas que nos permiten identificar el nivel de coincidencia entre el perfil de un puesto y el de los candidatos, a fin de seleccionar con mayor grado de certidumbre los que podrán ocupar exitosamente las plazas disponibles. Las que se proponen en este modelo son:

Cuestionarios, Entrevista Dimensional, Exámenes Psicométricos e Investigación Laboral y Socioeconómica.

4.2.2.1 Cuestionarios

En este rubro se ubican la presolicitud de empleo, la solicitud y el currículum vitae (ver anexos N° 7 y 8).

La primera de ellas, la utilizaremos en primera instancia, ya que a través de ella verificaremos rápida y ágilmente los requisitos indispensables a cubrir en el puesto vacante.

La solicitud de empleo o currículum vitae se utilizará en casos de realización de una entrevista profunda o cuando se turna al candidato con el jefe inmediato para entrevista.

4.2.2.2 Entrevista Dimensional

En acepción tradicional, la entrevista de selección es aquella que tiene como fin obtener información suficiente del aspirante y éste del puesto que solicita y la organización, con la finalidad de establecer una adecuación entre el candidato y el puesto vacante. En este enfoque clásico, existen dos momentos fundamentales, el inicial y uno profundo:

La entrevista profunda tiene por objeto indagar a detalle la trayectoria personal, escolar, laboral y familiar del candidato con la finalidad de establecer objetivamente su competencia al puesto solicitado.

La entrevista dimensional retoma los puntos anteriormente mencionados en la entrevista de selección, sin embargo va más allá, basándose en tres componentes que ayudan a tomar decisiones más adecuadas, éstos son:

- a) Identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir comportamientos futuros.
- b) Identificar los requisitos indispensables del puesto.
- c) Emplear técnicas y habilidades efectivas en la entrevista.

IDENTIFICACION DEL COMPORTAMIENTO PASADO PARA PREDECIR EL COMPORTAMIENTO FUTURO

Uno de los principales propósitos de la entrevista dimensional es averiguar lo que el candidato ha hecho en el pasado. Una vez que el entrevistador conoce el trabajo que el candidato ha efectuado en el pasado, puede entonces predecir con precisión el comportamiento, habilidades y decisiones que éste habrá de repetir en el futuro.

El comportamiento se refiere a la descripción del proceder o logros anteriores de la persona así como a sus reacciones durante la entrevista. Una descripción completa deberá incluir las condiciones bajo las cuales tuvo lugar la acción en sí, así como los cambios o resultados derivados de esa acción.

IDENTIFICACION DE LOS REQUISITOS INDISPENSABLES EN EL PUESTO

Para identificar los requisitos indispensables para el puesto, es necesario tener presente que las cualidades, conocimientos, habilidades o comportamientos que debe poseer un candidato para obtener éxito en una vacante, son diferentes dimensiones de manifestación.

En primer término deben definirse los comportamientos que puedan llevar al éxito o fracaso en tal posición. Posteriormente, se agrupan los comportamientos conforme a la similitud de las acciones que representan o los resultados que han de lograrse.

Las dimensiones representan metas en el programa de la entrevista dimensional. Todos los componentes del sistema de selección van dirigidos a obtener información específica relacionada con el puesto alrededor de cada una de las dimensiones específicas. De esta forma se ahorra tiempo y le permite al entrevistador poner mayor atención y obtener información provechosa, lo cual hará factible que se emplee a la persona idónea para tal puesto.

TECNICAS Y HABILIDADES AL ENTREVISTAR

El entrevistador tiene que valerse del tiempo que ha dispuesto para la entrevista, en el que debe explorar las experiencias pasadas del candidato como se ha señalado y así obtener información específica del comportamiento del mismo de acuerdo a las Dimensiones que se consideren esenciales.

La técnica del embudo

Esta técnica está basada en la premisa de que cualquier área que se desee explorar debe iniciar con una pregunta amplia que obtenga información objetiva y establezca un tono neutral, no amenazante para iniciar la entrevista. Después se ubicará el tema de la entrevista haciendo una pregunta de autopercepción para obtener información personal. Este tipo de preguntas ayudará a que los entrevistados hablen más sobre sí mismos de manera libre sobre temas que podrían resultar importantes. El paso final es hacer preguntas directas para obtener información específica y aclarar aspectos obtenidos previamente.

La pregunta de autopercepción canaliza la entrevista a temas específicos y requieren que los candidatos se autoevalúen en algunas cualidades que son relevantes para el trabajo.

Calificación de dimensiones

Enseguida se presenta una escala que resulta simple pero de gran utilidad para realizar de manera rápida y ágil la calificación de las dimensiones que nos revelarán la situación del candidato respecto a las actividades y responsabilidades que conlleva el puesto para el que concursa.

5: BASTANTE MAS QUE ACEPTABLE:

Notablemente por encima del criterio que se estima necesario para realizar o ejecutar el trabajo en forma satisfactoria.

4: MAS QUE ACEPTABLE:

Cuando excede el criterio concerniente a la calidad y cantidad del comportamiento necesario.

3: ACEPTABLE:

Cumple con el criterio establecido en calidad y cantidad.

2: MENOS QUE ACEPTABLE:

No cumple totalmente con el criterio establecido en calidad y cantidad.

1: BASTANTE MENOS QUE ACEPTABLE:

Notablemente por debajo del criterio que se considera necesario para realizar el trabajo en forma satisfactoria.

La base para hacer todas estas predicciones del futuro, es que el comportamiento anterior ha de repetirse. Un cálculo bastante preciso del desenvolvimiento de una persona en el trabajo llega a obtenerse debido al alto nivel de duplicidad entre una situación de desenvolvimiento anterior y la situación de desenvolvimiento que se está prediciendo.

El entrevistador debe buscar las áreas de coincidencia entre el comportamiento anterior y el actual, por lo que la entrevista deberá encaminarse a la investigación de antecedentes que se consideren importantes tanto para el puesto que se está reclutando como para la filosofía de la organización.

Interpretación de las evaluaciones:

La selección objetiva de un candidato debe basarse en los siguientes elementos:

- a) Entrevista por reclutamiento y selección
- b) Entrevista por el jefe inmediato
- c) Evaluación técnica
- d) Evaluación psicométrica
- e) Investigación laboral
- f) Investigación socioeconómica y
- g) Examen médico

En seguida se muestra una guía para la entrevista dimensional, en donde el jefe que solicita que se cubra una vacante de su área, deberá marcar con una ✓ cinco dimensiones de las 33 que se le presentan, las 5 que marque deberán ser las que considere mas importantes para el puesto. Posteriormente se elaborarán 15 preguntas, 3 por cada una de las dimensiones elegidas, dichas preguntas se le plantearán al candidato durante la entrevista, ya sea para conocer su historia familiar, escolar o laboral.

Ejemplo:

Supóngase que la vacante a cubrir es una recepcionista, de acuerdo al puesto se eligieron las siguientes dimensiones:

NUMERO	
2	Adaptación a trabajos rutinarios
5	Apego a normas
12	Habilidad de comunicación oral

Para la primera, las preguntas pueden ser como las siguientes:

- a) ¿Cuántas llamadas telefónicas atendía en su trabajo anterior?
- b) ¿Cuál fue el motivo por el que dejó su trabajo anterior?
- c) ¿Cuáles de las actividades que realizaba en su trabajo anterior le eran más gratificantes y cuáles menos?

Para la siguiente dimensión:

- a) ¿En su empleo anterior como recepcionista, cómo realizaba un buen trabajo?
- b) ¿Tuviste problemas de conducta o de reprobación durante tus estudios de secundaria?
- c) Dime ¿cuáles son los principales valores y reglas morales que sigues en tu familia?

Y para la última dimensión:

- a) Dime con tus propias palabras ¿cómo le expresas a tú papá o mamá algún problema personal?
- b) Vamos a hacer un "ejercicio telefónico", tú me deberás relatar ¿cuál fue el motivo de tu separación laboral del empleo anterior?
- c) Cuéntame ¿cómo le expresarías a algún familiar un hecho lamentable, si supones que le va a afectar?

Enseguida se muestran una guía y un formato para realizar la entrevista dimensional:

GUIA PARA LA ENTREVISTA DIMENSIONAL

Marque con una 5 dimensiones que se requieren para un desempeño óptimo en el puesto:

N°	GLOSARIO DE FACTORES	DIMENSION ELEGIDA
1	Adaptabilidad: Capacidad de un individuo para seguir siendo eficiente dentro de los diferentes medios y diversos trabajos, responsabilidad o personas que enfrenta cotidianamente	
2	Adaptación a trabajos rutinarios: Se puede observar a través de la realización de su actividad laboral de una manera consistente y predecible	
3	Análisis de Problemas: Habilidad para identificar problemas, recopilar información relevante e identificar posibles causas de estos	
4	Anticipación a situaciones: Capacidad para anticiparse a conflictos interpersonales y buscarles solución de manera anticipada	
5	Apego a normas: Es la manera en que se rigen los estándares de exactitud para que pueda ser capaz de evitar errores, problemas o conflictos en relación a su actividad laboral	
6	Atención a detalles: Capacidad para percibir y discriminar características importantes de las partes que comprenden un todo	
7	Habilidad de Supervisión: Influir en otras personas o conducir las a metas sin hacer uso excesivo de la autoridad o posición organizacional que se desempeña	
8	Capacidad para evaluar problemas interpersonales: Capacidad para aceptar críticas por parte de los demás, tolerancia y comprensión en las relaciones interpersonales	
9	Concentración: Facilidad para atender uno o más asuntos sin distraerse	
10	Coordinación Visomotora: Velocidad de respuesta ante un estímulo simple, además de la retención momentánea y velocidad de percepción	
11	Estabilidad Emocional: Grado de equilibrio emocional, tolerancia a la frustración y tensión nerviosa que pueda presentar una persona ante situaciones diversas	
12	Habilidad de Comunicación oral: Efectividad en la expresión de un individuo bajo situaciones individuales o grupales	
13	Habilidad en la expresión oral: Efectividad de expresión que nos puede mostrar un sujeto al presentar sus ideas o trabajos a una persona o a un grupo	
14	Habilidad para escuchar: Habilidad para extraer información importante de comunicaciones orales	
15	Iniciativa: Influencia activa sobre eventos, más que una aceptación pasiva de estos. Es una persona autoiniciadora, y capaz de originar acciones más que solamente responder a los eventos	

N°	GLOSARIO DE FACTORES	DIMENSION ELEGIDA
16	Juicio: Habilidad para desarrollar alternativas de solución a los problemas, para evaluar los cursos de acción y así obtener decisiones y/o alternativas lógicas	
17	Liderazgo: Empleo de formas o métodos interpersonales adecuados para guiar individuos (subordinados o pares) y grupos al logro de tareas	
18	Madurez Cognitiva: Grado de desarrollo del proceso mental del individuo en términos de sus capacidades de percepción y coordinación motora	
19	Memoria visual: Retención de detalles percibidos y su discriminación de un conjunto	
20	Negociación: Capacidad para transmitir información apoyándose en argumentos que conduzcan al acuerdo y aceptación del otro.	
21	Orientación al cliente: Capacidad para percibir las necesidades reales del cliente interno o externo y ser empático para ofrecer una solución real a ellos	
22	Planeación y Organización: Habilidad para establecer eficientemente un curso de acción para si mismo o para otros y lograr una meta específica, hacer asignaciones propias del personal a su cargo, así como un uso adecuado de los recursos disponibles	
23	Precisión: Capacidad para emitir respuestas acertadas cuantitativa y cualitativamente, solucionando problemas de manera integral	
24	Responsabilidad: Mide la probable inconsistencia o perseverancia de una persona para la realización de una actividad	
25	Seguimiento instruccional: Capacidad para realizar o llevar a cabo cualquier tarea de manera adecuada y obtener resultados esperados	
26	Seguimiento y Control: Habilidad para establecer procedimientos para monitorear o regular procesos, tareas, actividades o subordinados. Es también la habilidad para evaluar los resultados de las tareas o proyectos delegados	
27	Sentido y Tacto: Capacidad para conciliar las partes de un conflicto interpersonal de manera adecuada solucionando la situación	
28	Sociabilidad: Capacidad para establecer y mantener contacto con un grupo de personas y el grado de su involucramiento	
29	Tolerancia a la presión: Equilibrio que puede manifestar una persona bajo estrés u oposición	
30	Toma de decisiones: Prontitud para decidirse y efectividad de las acciones llevadas a cabo, indica también el nivel de involucramiento en la problemática a resolver	
31	Urgencia por resultados: Interés en que los problemas se resuelvan de manera inmediata o prontitud con la que se llega a las metas establecidas	
32	Uso de delegación: Habilidad para utilizar subordinados efectivamente y entender donde una decisión puede ser turnada	
33	Vigor: Vitalidad que posee una persona así como la energía que manifiesta para realizar sus actividades y lograr resultados aún ante la adversidad	

Resultados de la Entrevista Dimensional

Nombre del Entrevistado: _____

Puesto Vacante: _____ Fecha: ___/___/___

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	CALIFICACION					MOMENTO DE LA ENTREVISTA
		1	2	3	4	5	
1.-	1						
	2						
	3						
2.-	1						
	2						
	3						
3.-	1						
	2						
	3						
4.-							
5.-							

TOTALES						
----------------	--	--	--	--	--	--

DATOS DEL ENTREVISTADOR

Nombre: _____

Firma: _____

4.2.3. Batería de exámenes psicométricos

A continuación se esquematizan en un cuadro los exámenes psicométricos que se incluirán en la batería que se propone utilizar para efectuar la selección del personal, señalando el o los exámenes a utilizar para cada uno de los puestos, considerando rasgos como: inteligencia, personalidad, inventario de la personalidad en ventas, habilidad de negociación, estilo de trabajo, estilo de liderazgo y capacidad de supervisión.

BATERIA DE EXAMENES PSICOMETRICOS

EXAMEN / NIVEL	JEFES Y GERENTES		SUPERVISORES		REPRESENTANTES DE VENTAS	
	TA*	TE**	TA	TE	TA	TE
WAIS (INTELIGENCIA)	90	15				
BETA II-R (INTELIGENCIA)					30	10
TERMAN M (INTELIGENCIA)			30	15		
C.P.I. (PERSONALIDAD)	90	20				
I.P.V. (INVENTARIO DE LA PERSONALIDAD EN VENTAS)			30	15		
NEGO (HABILIDAD DE NEGOCIACION)						
CLEAVER (ESTILO DE TRABAJO)	10	20	10	20	10	20
REDDIN (ESTILO DE LIDERAZGO)	30	15				
MOSS (CAPACIDAD DE SUPERVISION)			30	15		

* Tiempo de aplicación

** Tiempo de evaluación

4.2.3.1. Inteligencia

En este rubro se manejarán las pruebas WAIS (escala de inteligencia Wechsler Bellevue), Army Beta (Beta II-R) y la Terman M.

WAIS

DIRIGIDO A: Este examen se aplica a Gerentes y a Jefes de Ventas debido a la complejidad de su estructura y el tiempo requerido para su aplicación.

MIDE: Globalmente el examen mide el Coeficiente Intelectual (C.I.).

COEFICIENTE INTELECTUAL	
130 o más	MUY SUPERIOR
120-129	SUPERIOR
110-119	ARRIBA DEL PROMEDIO
90-109	NORMAL
80-89	ABAJO DEL PROMEDIO
70-79	LIMITROFE

Este examen considera dos escalas una VERBAL y una de EJECUCION.

VERBAL:

- 1. Información:** Mide la memoria del sujeto, los conocimientos adquiridos, el esfuerzo voluntario de la persona por adquirir mayor cultura y su interés en el medio que le rodea (aprendizaje).
- 2. Comprensión:** Evalúa el juicio lógico y práctico del sujeto, explora la capacidad de la persona para encontrar soluciones adaptativas en forma pertinente (respuestas esperadas socialmente y la manera como utiliza su experiencia). Con este test observamos su actitud hacia las normas sociales convencionales.
- 3. Aritmética:** Mide la atención y concentración voluntaria, además la capacidad para manejar conceptos numéricos, explora el razonamiento abstracto (capacidad analítico-sintética).
- 4. Semejanzas:** Se evalúa la capacidad de abstracción y generalización del sujeto, con la que determinamos el tipo de pensamiento del mismo; éste puede ser:

- a) **Conceptual:** El sujeto considera una característica específica común a las cosas por ejemplo: naranja-plátano, ambos son amarillos y tienen cáscara.
- b) **Funcional:** El sujeto considera una función de las dos cosas, o el uso que se hace de ellas, ejemplo: naranja-plátano, son para comer, son alimentos.
- c) **Abstracto:** El sujeto expresa una característica esencial común a las dos cosas ejemplo: naranja-plátano, son frutas.

Este subtest es un termómetro de la angustia, cuando el puntaje que se obtiene es bajo, indica alta tensión interna.

- 5 **Retención de dígitos:** Se evalúa la atención del sujeto como un registro pasivo, no selectivo, además se mide su memoria inmediata, su capacidad para retener información en forma instantánea. Este subtest es vulnerable a la ansiedad ante la situación de prueba.
- 6 **Vocabulario:** Observamos la dotación natural o genética del sujeto y cómo fue desarrollado o estimulado tempranamente. Refleja su medio social y cómo es el manejo y uso que hace del lenguaje.

Es el subtest más estable de la prueba y libre de conflicto, por lo que será tomado como parámetro para interpretar los demás. Se tomarán dos puntos de tolerancia en la fluctuación de los demás subtest con respecto al de vocabulario; una diferencia mayor será considerada como significativa, excepto en el subtest de retención de dígitos, en el que se tolerarán hasta tres puntos dada su vulnerabilidad a la ansiedad.

EJECUCION

1. Símbolos y dígitos:

Se mide la capacidad de aprendizaje, concentración, memoria visual, coordinación visomotora (rapidez y precisión) y capacidad para realizar tareas rutinarias.

2. Figuras incompletas:

Mide la organización visual (figura-fondo) y concentración visual voluntaria. Capacidad de observación y discriminación para diferenciar las características esenciales de las que no lo son.

Es importante determinar hacia dónde dirige su atención el sujeto. Cuando la dirige hacia sí mismo, puede indicar egocentrismo.

Cuando el puntaje en este subtest es alto y bajo en retención de dígitos y aritmética, indica que este sujeto se angustia con facilidad o que tuvo una ineficiencia temporaria: esto se determinará con las observaciones realizadas.

3. Diseño con cubos:

Este subtest es el más estable de la escala porque está saturado de: coordinación visomotora, capacidad analítica-sintética y de abstracción.

Mide: Percepción, coordinación motora y análisis y síntesis, cuando este test sale bajo en puntaje, y vocabulario se mantiene alto; es indicador de que el sujeto tiene problemas motores.

4. Ordenación de figuras:

Se mide organización visual y capacidad de planeación.

5. Ensamble de objetos:

Mide la coordinación visomotora, la planeación (capacidad de anticipación de las relaciones, parte y todo a partir de una situación no estructurada), análisis y síntesis.

EXAMEN: BETA II-R

DIRIGIDO A: Este examen está dirigido a Representantes de ventas.

MIDE:

TAREA 1: Capacidad para trabajar bajo presión y habilidad para planear.

TAREA 2: Capacidad de aprendizaje, memoria a corto plazo y rapidez y precisión.

TAREA 3: Capacidad de análisis y síntesis (tipo de pensamiento), concreto, funcional, abstracto.

TAREA 4: Capacidad de observación y discriminación visual. (finos gruesos, que tan observador?).

TAREA 5: Capacidad de comprensión, atención y observación.

TAREA 6: Capacidad de abstracción (análisis-síntesis), nivel de pensamiento y juicio lógico).

EXAMEN: Terman

DIRIGIDO A: SUPERVISORES

MIDE:

TAREAS	CAPACIDADES
1. Información y conocimiento	1. Información
2. Comprensión	2. Juicio lógico
3. Significado de palabras	3. Vocabulario
4. Selección lógica	4. Síntesis
5. Aritmética	5. Concentración
6. Juicio práctico	6. Sentido común
7. Analogías	7. Abstracción
8. Ordenamiento de frases	8. Planeación
9. Clasificación	9. Organización
10. Seriación	10. Atención

4.2.3.2. Personalidad

EXAMEN: C.P.I. (Configuración Psicológica Individual)

DIRIGIDO A: Es un examen que va dirigido a Gerentes de Ventas.

MIDE:

DOMINANCIA: Capacidad para dirigir e iniciativa social

CAPACIDAD Y CATEGORIA: Mide la capacidad del individuo para tener categoría (puntuaciones altas: personas ambiciosas, activas, vigorosas, o puntuaciones bajas: apáticos, simples, aburridas, convencionales, etc.)

SOCIABILIDAD: Capacidad de ser sociable, participativo y decidido.

PRESENCIA SOCIAL: Valora los factores como equilibrio de espontaneidad y la confianza en sí mismo en la interacción personal y social.

AUTOACEPTACION: Valora el sentido de valía personal, la autoaceptación, y la capacidad para pensar y actuar independientemente.

SENTIDO DE BIENESTAR: Identifica a las personas que minimizan sus quejas y presuposiciones.

RESPONSABILIDAD: Identifica a las personas que tienen una disposición y temperamento de consciencia, responsabilidad y confiabilidad.

SOCIALIZACION: Indica el grado de madurez, integridad, y rectitud social que ha alcanzado una persona.

AUTOCONTROL: Valora la adecuación en cuanto al control y orden sobre sí mismo así como de la libertad, la impulsividad y egoísmo.

TOLERANCIA: Identifica a las personas que tienen creencias y actitudes sociales permisivas, acogedoras y no críticas.

BUENA IMPRESION: Identifica a las personas que son capaces de crear una impresión favorable y que se preocupan por la forma en que los demás reaccionan ante ellos.

COMUNALIDAD: Indica el grado en que las reacciones y respuestas de una persona corresponden al patrón modal establecido.

LOGRO CONFORMIDAD: Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco dentro del cual la conformidad sea un comportamiento positivo.

LOGRO INDEPENDENCIA: Identifica los factores de interés y motivación que generan el logro en cualquier marco, dentro del cual la autonomía e independencia sean comportamientos positivos.

EFICACIA INTELECTUAL: Identifica el grado de eficacia personal e intelectual que ha alcanzado la persona.

SENTIDO PSICOLOGICO: Mide el grado de interés y respuesta

FLEXIBILIDAD: Indica el grado de flexibilidad y adaptabilidad de una persona en su pensamiento y comportamiento social.

FEMENEIDAD: Valorar la masculinidad o femineidad de los intereses.

EXAMEN: I.P.V. (Inventario de Personalidad en Ventas).

DIRIGIDO A: Supervisores de venta

MIDE:

<p>(DGV) DISPOSICION GENERAL PARA LA VENTA</p>	<p>Es el índice más discriminativo de los buenos vendedores. Señala a un sujeto con facilidad para establecer en la venta relaciones con los demás, con un matiz de combatividad (para elevar las ventas o persuadir al cliente), pero moderada por un control suficiente de sí mismo.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">(R)</p> <p style="text-align: center;">RECEPTIVIDAD</p>	<p>Señala a un sujeto con buenas cualidades empáticas (ponerse en lugar de los demás, escuchar, comprender, etc.) y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes, lo cual implica capacidad de control de sí y resistencia a la frustración. Se responde con el tipo "receptivo" de venta, esa acción sedentaria o de representación en un mercado ya implantado y con la que se mantiene la actividad comercial.</p>
<p style="text-align: center;">(A)</p> <p style="text-align: center;">AGRESIVIDAD</p>	<p>La variable no tiene un matiz peyorativo; supone la capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; implica también actitud dominante, por poder o por ascendencia, en sujetos seguros, que no rechazan los riesgos por algo útil, activos y dinámicos. Se corresponde con un segundo tipo "agresivo" de venta, de apertura de mercados, acción competitiva ante otros clientes o productos.</p>
<p style="text-align: center;">I.- Comprensión</p>	<p>Indica un sujeto empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.</p>
<p style="text-align: center;">II.- Adaptabilidad</p>	<p>Alude a un sujeto de fácil y rápida adaptación a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales o de relación) y capaz de desempeñar su papel y de cierto mimetismo.</p>
<p style="text-align: center;">III.- Control de sí mismo</p>	<p>Señala a un sujeto controlado, dueño de sí mismo y capaz de una buena administración de su potencial intelectual, psicológico o físico; es una personal organizada, perseverante y hábil para ocultar sus sentimientos.</p>
<p style="text-align: center;">IV.- Tolerancia a la frustración</p>	<p>Indica un sujeto que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.</p>
<p style="text-align: center;">V.- Combatividad</p>	<p>Alude a un sujeto capaz de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos; se refiere a esa personal porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama "agresividad comercial".</p>
<p style="text-align: center;">VI.- Dominancia</p>	<p>Señala al sujeto con voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de elevada jerarquía.</p>
<p style="text-align: center;">VII.- Seguridad</p>	<p>Indica un sujeto seguro de sí mismo, que le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y que es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.</p>
<p style="text-align: center;">VIII.- Actividad</p>	<p>Alude al sujeto activo y dinámico en el sentido físico, que soporta mal la pasividad e inactividad (una puntuación baja sólo señala a la persona poco "deportiva")</p>

IX.- Sociabilidad	Se refiere al sujeto extrovertido, capaz de crear nuevos contactos y convivir con los demás, que prefiere su compañía a la soledad, y sensible a la importancia de las relaciones humanas. Esta variable no interviene en la obtención de R y A; sin embargo, es importante para la venta, pues está en la base de esta actividad.
--------------------------	--

En el conjunto de la interpretación, finalmente, la importancia dada a rasgo o escala dependerá, es obvio, del análisis del puesto, de la estructura de la empresa, del equipo de ventas donde vaya a incorporarse el candidato, así como del producto y de la configuración del mercado donde vaya a trabajar.

4.2.3.3 Habilidad de negociación

EXAMEN: NEGO (HABILIDAD PARA NEGOCIAR)

DIRIGIDO A: Representantes de Ventas

MIDE: La habilidad de negociación ante una objeción del cliente, es decir, valora cualitativamente y cuantitativamente la respuesta del vendedor ante un obstáculo puesto por su cliente.

Estas respuestas pueden clasificarse de acuerdo a la siguiente tabla y orientarse en ella para su evaluación:

ACTITUDES	ARGUMENTOS	FENÓMENOS
<p>Ascendencia (A)</p> <p>La respuesta presenta una oposición manifiesta (el vendedor no quiere ser excluido inmediatamente). Las respuestas reflejan la dificultad por tolerar la frustración ocasionada por el cliente.</p> <p>Las respuestas de ascendencia se dividen en:</p> <p>a) Afirmar la autoridad sin argumentos ni demostración.</p> <p>b) Poner en duda la palabra del cliente de un modo mas o menos directo y cortés.</p> <p>c) Dictar la conducta que debe seguir el cliente.</p> <p>d) Desacreditar directamente el producto o a la persona.</p> <p>e) Ironizar: burla fina o disimulada.</p> <p>Respuestas de sumisión (S)</p> <p>Es la aceptación de la sumisión, sin proponer algo constructivo. Expresa que la frustración ha sido recibida sin reacción. No se observa movimiento para desviar, modificar o cambiar la situación de un modo diferente</p>	<p>Argumentación o búsqueda de un nuevo impulso (I)</p> <p>Busca una solución alternativa a la situación sobre el mismo tópico o sobre otro, controla la situación y no ha dicho la última palabra.</p> <p>Argumentación concreta y precisa (Ic)</p> <p>Es el aporte de una solución o la idea de una posible solución y se presenta en proposiciones muy concretas, después de una demostración mas o menos bien organizada.</p> <p>Esta solución propone una solución inmediata destinada a entablar una negociación en precio, características cualitativas precisas del producto o del servicio implicado.</p> <p>Propuestas Con argumentación indiferenciada (In)</p> <p>La argumentación del vendedor es poco elaborada, poco convincente y resulta más bien teórica y bastante general sin fundamentación verdadera (Charlatán)</p> <p>Argumentación conectada al tiempo (It)</p> <p>En este caso se apela al tiempo para reducir el obstáculo. A falta de encontrar inmediatamente una solución se utiliza al tiempo como una palanca de negociación.</p> <p>Argumentación de exploración (I.b)</p> <p>Se trata de hacer hablar al cliente para que exprese su pensamiento, así se comprende mejor la naturaleza del problema.</p> <p>El método exploratorio está destinado a conocer las necesidades del cliente.</p>	<p>Fenómenos</p> <p>Justificación (J)</p> <p>Es una argumentación para disculparse. Cargar la responsabilidad de un suceso a otro, a hechos externos o a cualquier cosa impredecible</p> <p>Es una actitud de defensa y escudo para evitar la critica.</p> <p>Humor (H)</p> <p>Es una respuesta de no aportar una solución inmediata, pero puede aflojar la atmósfera o hacer sonreír al cliente y reducir la tensión del momento.</p> <p>Seducción (R)</p> <p>Se intenta agradar al comprador para diluir el rechazo de la compra, la respuesta pone en juego una manipulación que puede ser efectiva.</p> <p>Respuestas Inadaptadas (Pc)</p> <p>a) Inversión de la situación; la respuesta esperada se convierte en programa.</p> <p>b) Respuestas fuera de contexto; señalan una incomprensión total de la situación o están evidentemente destinadas a evitar la agresividad del cliente.</p>

4.2.3.4 Estilo de trabajo

EXAMEN: CLEAVER

DIRIGIDO A: Gerentes, Jefes y Representantes de Ventas.

MIDE: El estilo de trabajo en condiciones normales y bajo presión:

DOMINIO	Es la capacidad de liderazgo, con la finalidad de lograr resultados superando vetos y teniendo iniciativa
TIPO	Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y ocasionalmente persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.
ESTILO	Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios
APLICACIÓN	Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas o procedimientos ya establecidos

4.2.3.5 Estilo de liderazgo

EXAMEN: REDDIN

DIRIGIDO A: Gerentes y Jefes de Ventas

MIDE: Estilo Gerencial del candidato además de mostrar:

- La orientación a relaciones
- La orientación a la tarea
- Efectividad Gerencial

Los estilos de liderazgo que nos marca este examen son:

- DE TRANSACCION
- AUTOCRATA
- BENEVOLO
- PROMOTOR
- MISIONERO
- BUROCRATA
- DESERTOR

4.2.3.6 Habilidad de supervisión

EXAMEN: MOSS

DIRIGIDO Supervisores de Ventas

MIDE:

1. Habilidad de supervisión
2. Capacidad de decisión en relaciones humanas
3. Capacidad de evaluación en problemas interpersonales
4. Habilidad para establecer relaciones interpersonales
5. Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

4.2.4 Investigación socio-laboral

El propósito con que se utilizará la investigación socio-económica, es verificar las condiciones económicas, familiares y sociales en que vive el candidato. El de la investigación socio-laboral (ver anexo N° 9) es verificar la veracidad de los datos y el desempeño laboral proporcionados por el candidato en la entrevista, solicitud de empleo y/o curriculum.

REPORTE PSICOMETRICO

Después de aplicar la batería psicométrica correspondiente a cada perfil de puesto, el responsable de Reclutamiento y Selección calificará, analizará y valorará los resultados en un reporte psicométrico que consta de cuatro apartados. Iniciará anotando los datos generales como: nombre completo del candidato, fecha de evaluación, puesto para el que concursa y escolaridad.

En el **apartado número I** anotará el puntaje obtenido por el candidato ubicándolo de acuerdo a un rango de inteligencia que ahí se señala.

En el **apartado número II** se desglosa la puntuación deseable para cada habilidad de acuerdo al puesto (gráfica del puesto) contrastándola con la puntuación obtenida por el candidato en cada habilidad (gráfica del candidato).

En el espacio correspondiente al **apartado número III**, el evaluador anotará los aspectos relevantes que hayan resultado de la evaluación.

En el **apartado número IV**, anotará los resultados obtenidos mediante la prueba proyectiva y finalmente en el espacio de conclusión marcará si el candidato es recomendable para el puesto, si el resultado indica si debe manejarse con reserva o si no es viable para el puesto.

REPORTE PSICOMETRICO REPRESENTANTES DE VENTAS

NOMBRE: _____
 ESCOLARIDAD: _____ FECHA DE EVALUACION: _____
 PUESTO PARA EL QUE CONCURSA: _____

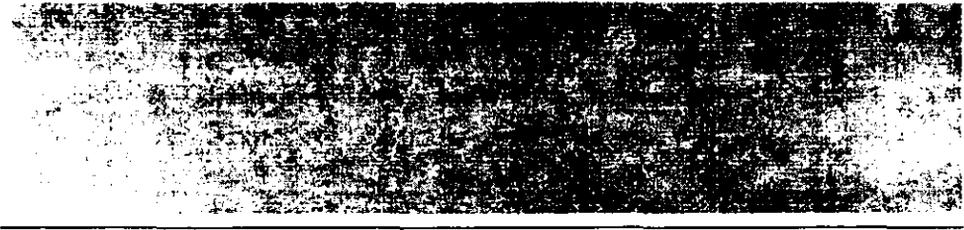
I. INTELIGENCIA GLOBAL DEL CANDIDATO

MUY POR DEBAJO DEL PROMEDIO (70-80)	DEBAJO DEL PROMEDIO (80-90)	PROMEDIO (90-100)	ARRIBA DEL PROMEDIO	SUPERIOR (120-129)

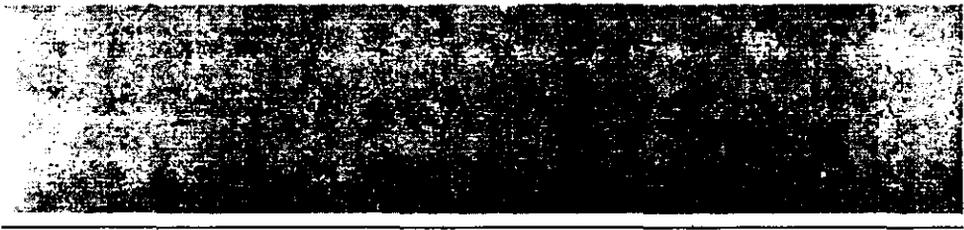
II. COMPARATIVO GRAFICA DEL PUESTO VS GRAFICA DEL CANDIDATO

CONCEPTO A EVALUAR	CALIFICACION DEL PUESTO				
Planeación y organización					
Capacidad de aprendizaje					
Resolución de problemas					
Análisis y síntesis					
Tolerancia a la presión					
Atención y concentración					
Disposición general a la venta					
Receptividad					
Comprensión					
Control de sí mismo					
Adaptación al medio					
Orientación a resultados					
Persuasión (motivación al logro)					
Combatividad					
Trabajo rutinario y continuo					
Apego a normas y procedimientos					
Dominancia					
Seguridad					
Sociabilidad					

III. COMENTARIOS ADICIONALES:



IV. POSIBLES PATOLOGIAS:



CONCLUSION:

RECOMENDABLE

CON RESERVA

NO VIABLE

REPORTE PSICOMETRICO SUPERVISORES DE VENTAS

NOMBRE: _____
 ESCOLARIDAD: _____ FECHA DE EVALUACION: _____
 PUESTO PARA EL QUE CONCURSA: _____

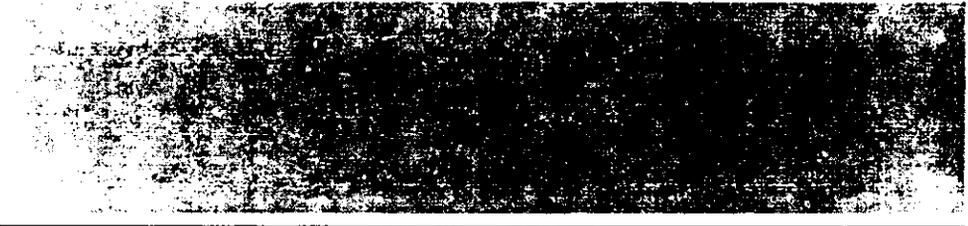
I. INTELIGENCIA GLOBAL DEL CANDIDATO

MUY POR DEBAJO DEL PROMEDIO (70-80)	DEBAJO DEL PROMEDIO (81-90)	PROMEDIO (91-100)	ARriba DEL PROMEDIO	SUPERIOR (120-129)

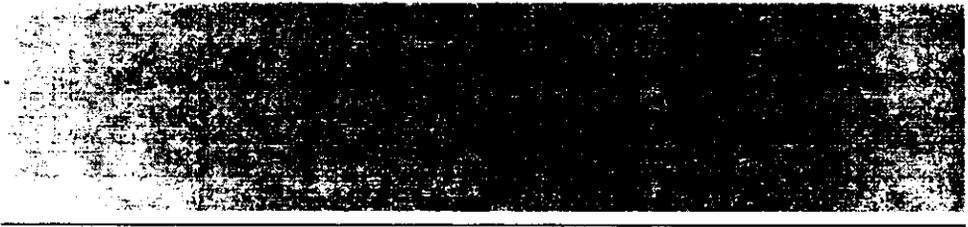
II. COMPARATIVO GRAFICA DEL PUESTO VS GRAFICA DEL CANDIDATO

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Planeación y organización					
Capacidad de aprendizaje					
Resolución de problemas					
Análisis y síntesis					
Tolerancia a la presión					
Atención y concentración					
Estabilidad y expresión emocional					
Integridad personal					
Habilidad de supervisión					
Capacidad de decisión en las relaciones humanas					
Evaluación de problemas interpersonales					
Habilidad y sentido común para establecer relaciones					
Orientación a resultados					
Persuasión (motivación al logro)					
Adaptabilidad al cambio					
Trabajo rutinario y continuo					
Apego a normas y procedimientos					
Impulsividad					
Sentido de pertenencia al grupo y credibilidad					
Adaptación al medio					

III. COMENTARIOS ADICIONALES:



IV. POSIBLES PATOLOGIAS:



CONCLUSION:

RECOMENDABLE

CON RESERVA

NO VIABLE

REPORTE PSICOMETRICO JEFES Y GERENTES DE VENTAS

NOMBRE: _____
 ESCOLARIDAD: _____ FECHA DE EVALUACION: _____
 PUESTO PARA EL QUE CONCURSA: _____

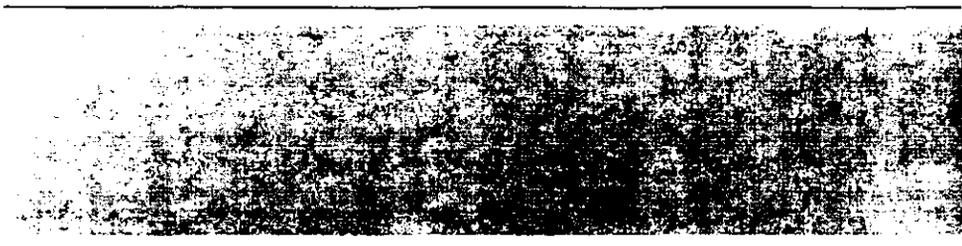
I. INTELIGENCIA GLOBAL DEL CANDIDATO

MUY POR DEBAJO DEL PROMEDIO (75-80)	DEBAJO DEL PROMEDIO (81-90)	PROMEDIO (91-100)	ARriba del PROMEDIO	SUPERIOR (101-125)

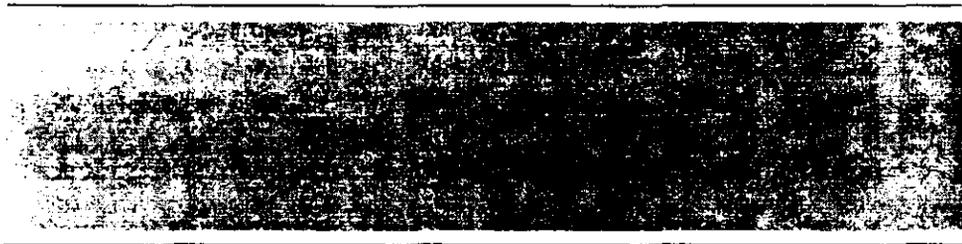
II. COMPARATIVO GRA DEL PUESTO VS GRAFICA DEL CANDIDATO

CONCEPTO A EVALUAR	CALIFICACION DEL PUESTO				
	1	2	3	4	5
Planeación					
Organización					
Capacidad de aprendizaje					
Resolución de problemas					
Análisis y síntesis					
Tolerancia a la presión					
Adaptación al medio					
Creatividad					
Atención y concentración					
Potencial para el logro y eficacia intelectual					
Sociabilidad, madurez, responsabilidad y estructuración de valores					
Ascendencia, seguridad en sí mismo y adecuación interpersonal					
Orientación a las relaciones					
Orientación a la tarea					
Orientación a áreas técnicas					
Persuasión (motivación al logro)					
Adaptabilidad al cambio					
Trabajo rutinario y continuo					
Apego a normas y procedimientos					

III. COMENTARIOS ADICIONALES:



IV. POSIBLES PATOLOGIAS:



CONCLUSION:

RECOMENDABLE

CON RESERVA

NO VIABLE

4.2.5. Políticas de Selección

POLITICA CORPORATIVA	
Area:	Fecha de vigencia:
Título:	Clave:
Alcance:	

Objetivo: Elegir de entre varios candidatos a aquel que de acuerdo a sus características personales y Habilidades, pueda desempeñar un puesto de trabajo.

Política: El área de Recursos Humanos deberá atender todas las requisiciones de personal y tramitar oportunamente el ingreso a la compañía de personal calificado y con mayor apego al puesto solicitado.

I

AUTORIZACIONES	
DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

Area:	Fecha de vigencia:
Título:	Clave:
Alcance:	

1. Exención de candidatos

No se deberá aceptar como candidatos a personas que se encuentren en cualquiera de las siguientes circunstancias:

- Menores de edad
- Familiares de empleados en cualquier grado
- Familiares de empleados en cualquiera de las otras empresas del grupo
- Reingresos por rescisión de contrato
- Con antecedentes políticos
- Con antecedentes sindicales
- Adictos a cualquier droga
- Candidatos de la competencia
- Con enfermedades crónicas
- Requisitos falsos en la solicitud
- Propietarios de farmacias
- Personas dadas de baja en cualquiera de sus empresas anteriores
- Embarazo

2. Preselección de candidatos.

La preselección debe de eliminar aquellos candidatos que no cubran los requisitos mínimos requeridos

3. Entrevista inicial

La entrevista inicial se llevará a cabo entre el candidato y el responsable de reclutamiento y selección, para compararlo con el perfil de puesto y decidir si sigue en el proceso o se envía a cartera o se boletina

4. Exámenes psicométricos.

Los exámenes psicométricos deberán practicarse a los candidatos que cubren los requisitos iniciales del perfil y que previa entrevista fueron aceptados por el área solicitante debiendo cubrir el 100% del nivel de exigencia de cada puesto

5. Selección de Candidatos.

Se deberá proponer un mínimo de 3 y un máximo de 6 candidatos potenciales como resultado del examen psicométrico y de una entrevista profunda, para ser turnados a entrevista final con el Jefe inmediato del puesto solicitado y con el Director de área, cuando el caso lo requiera

6. Aceptación del candidato

La aceptación o rechazo del candidato deberá formalizarse mediante la firma del Jefe inmediato en la solicitud de empleo

7. Estudio Socio – Laboral

Los candidatos aceptados deberán ser investigados socioeconómicamente siempre y cuando exista contrato de tiempo determinado, de lo contrario el estudio se realizará previo a la aceptación del candidato, para que la empresa verifique la autenticidad de la siguiente información:

- Datos asentados en la solicitud de empleo
- Cartas de recomendación y/o laborales
- Referencias y domicilios
- Situación económica y social
- Antecedentes laborales

La excepción de aquellos que sean contratados para el área de ventas, quienes deberán ser investigados antes de su ingreso y en un periodo no mayor a 5 días hábiles a partir de la fecha en que el área solicitante devolvió la solicitud del candidato aceptado a recursos humanos

4.3 Contratación

Aunque este proceso no forma parte del reclutamiento, de la selección ni de la capacitación, se considera conveniente incluirlo en esta propuesta, debido a que es el que formaliza y regula la relación entre la empresa y el trabajador.

Definición:

La contratación es el acto que formaliza la relación de trabajo entre la empresa y el trabajador a través del instrumento jurídico denominado contrato.

Objetivo particular:

Formalizar la relación laboral empresa-trabajador de acuerdo a los lineamientos que marca la ley.

4.3.1 Proceso de contratación

A continuación se presenta el proceso de contratación de manera general para mostrar como se lleva actualmente sin profundizar al respecto, ya que éste es un proceso establecido por la empresa.

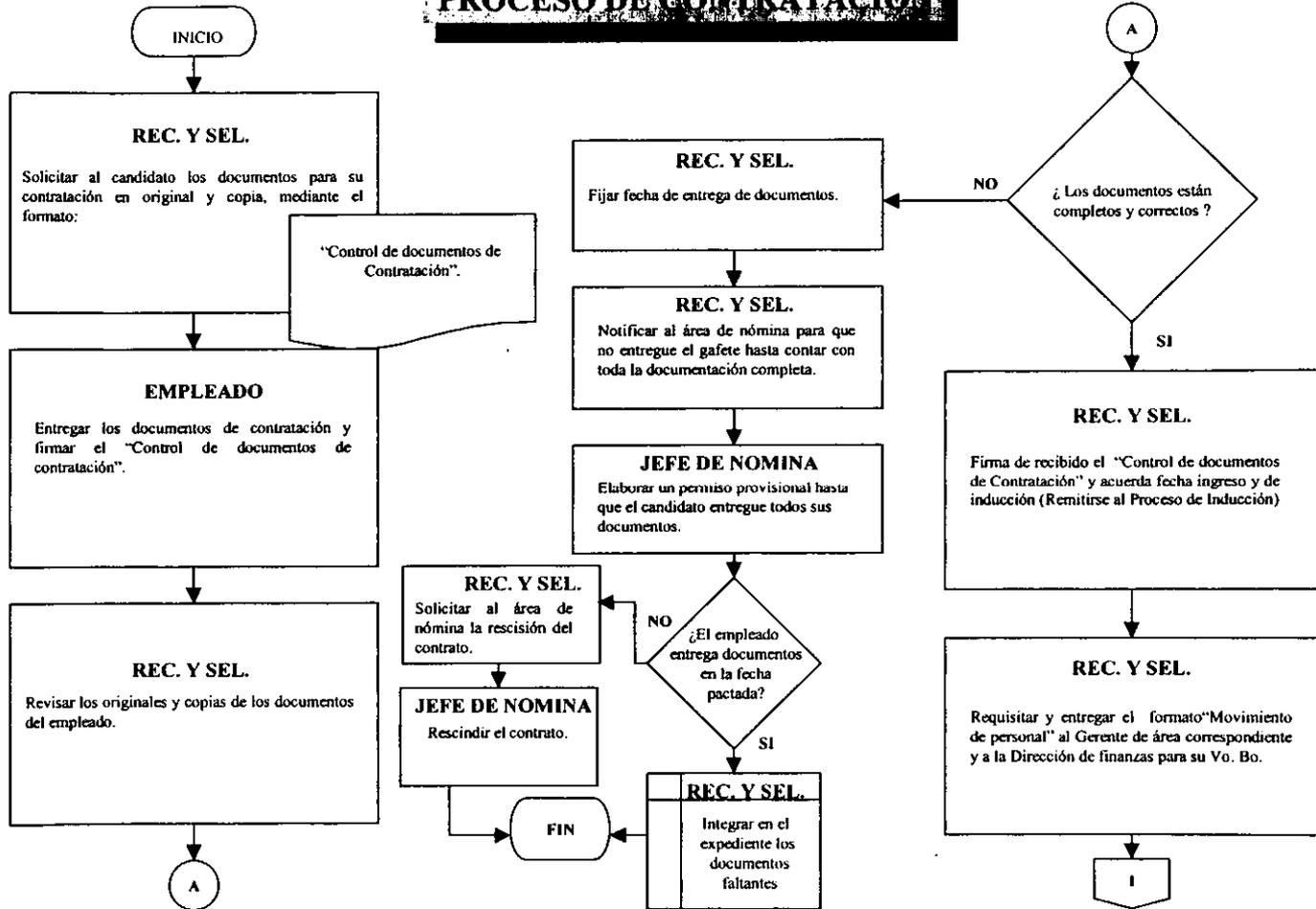
PROCESO DE CONTRATACION

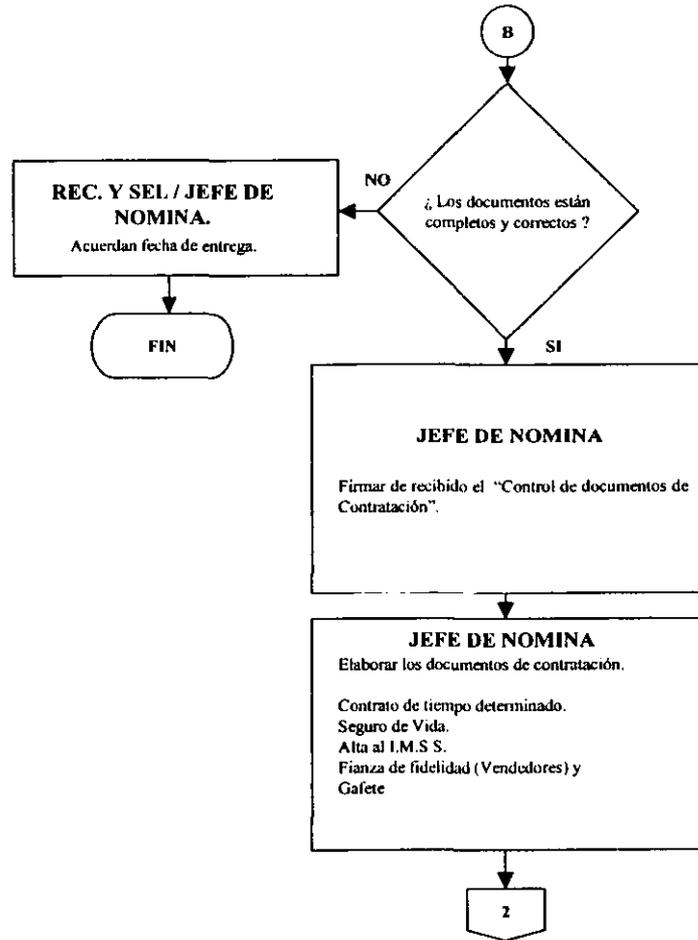
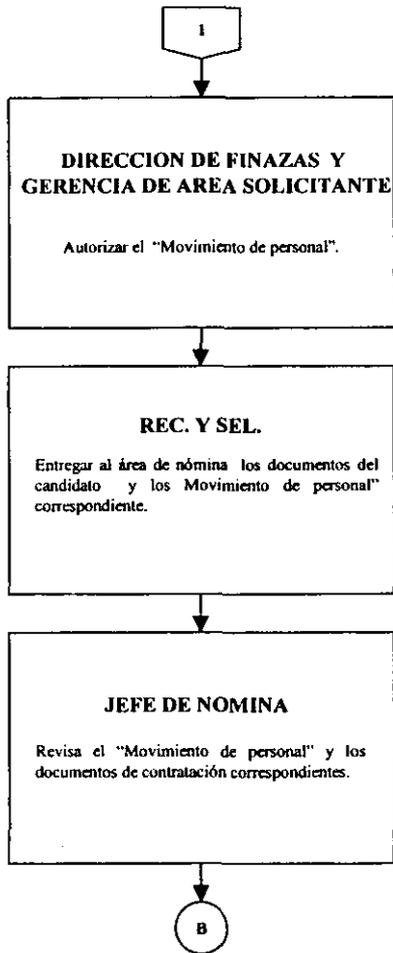
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
1	<p>SOLICITUD DE DOCUMENTOS DE CONTRATACION.</p> <p>Se llama al o a los candidatos que fueron seleccionados y se les pide la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acta de nacimiento• Acta de matrimonio (en caso de ser casado)• Comprobante de estudios• Comprobante de domicilio• Cartilla (solo hombres)• 4 fotos tamaño infantil• R.F.C. (en caso de contar con él)• IMSS (Hoja rosa o credencial en caso de tenerla)• Hoja de retención de impuestos• Ultimo estado de cuenta S.A.R. y/o AFORE	Reclutamiento y Selección	1 día
2	<p>ENTREGA DE DOCUMENTACION</p> <p>El candidato entrega todos sus papeles y se acuerda la fecha de ingreso</p>	Reclutamiento y Selección	1 día
3	<p>ELABORACION DE LA DOCUMENTACION DE CONTRATACION</p> <p>Se elaboran los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contrato de trabajo• Alta de IMSS• Alta a la nómina• Fondo de ahorro• Seguro de Vida Seguro de gastos médicos mayores (solo para gerentes)• Credencial <p>Caja de ahorro (opcional para el empleado) Fianza de fidelidad (solo Rep. de Ventas)</p>	Reclutamiento y Selección	1 día
4	<p>FIRMA DE DOCUMENTOS</p> <p>El candidato firma todos sus documentos de contratación.</p>	Reclutamiento y Selección	1 día

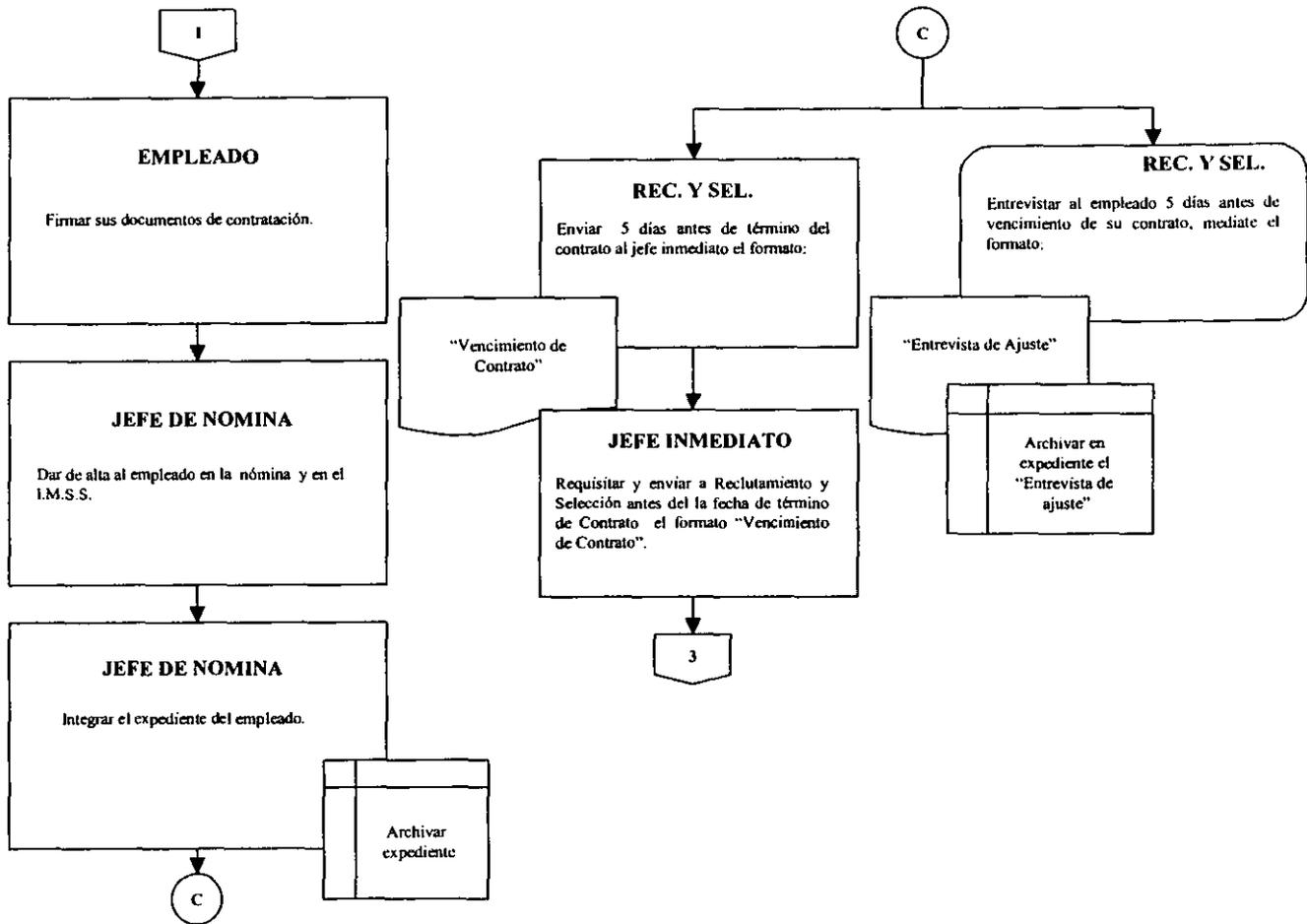
No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION
5	<p>INTEGRACION DEL EXPEDIENTE DEL PERSONAL.</p> <p>Se integra en el expediente de personal los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia de la requisición de personal • Informe y exámenes psicométricos y/o técnicos. • Investigación Socio - Laboral • Contrato de trabajo • Alta de IMSS • Alta a la nómina • Fondo de ahorro • Seguro de Vida • Seguro de gastos médicos mayores (solo para gerentes) • Credencial • Caja de ahorro (opcional para el empleado) • Fianza de fidelidad (solo Representantes de Ventas) • Acta de nacimiento • Acta de matrimonio (en caso de ser casado) • Comprobante de estudios • Comprobante de domicilio • Cartilla (solo hombres) • 4 fotos tamaño infantil • R.F.C. (en caso de contar con él) • IMSS (Hoja rosa o credencial en caso de tenerlo) • Hoja de retención de impuestos <p>Ultimo estado de cuenta S.A.R. y/o AFORE</p>	Reclutamiento y Selección	1 día
6	<p>ENTREGA DEL EXPEDIENTE</p> <p>Se entrega el expediente a la Gerencia de Administración de prestaciones para su revisión y archivo</p>	Reclutamiento y Selección	1 día
7	<p>Cinco días antes del vencimiento de contrato se notifica al Jefe inmediato para que requisiere el formato "Evaluación del desempeño inicial" y lo entregue indicando si se le otorgara la planta, se le dará un mes más a prueba o la baja al empleado (ver formato que se presenta en la página 110).</p>	Reclutamiento y Selección y el área solicitante	1 día
8	<p>Paralelamente a la actividad anterior, se llama al empleado para aplicarle la entrevista de ajuste (ver formato que se presenta en la pág. 111).</p>	Reclutamiento y Selección y el área solicitante	1 día

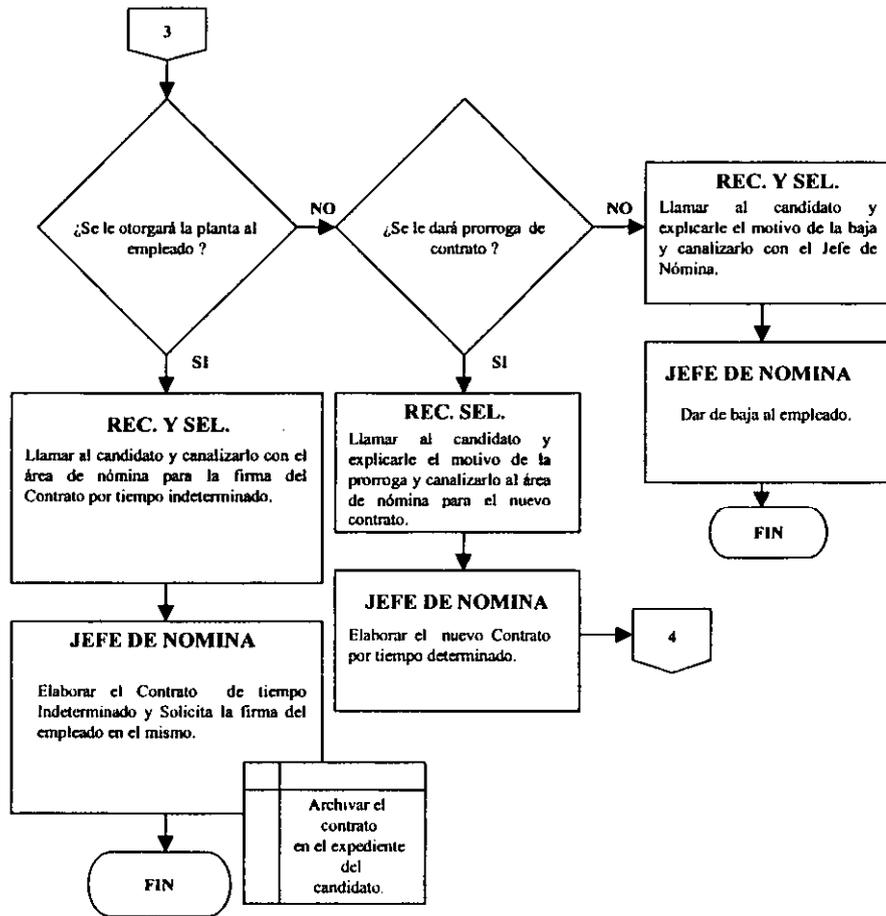
Enseguida se muestra el diagrama de flujo de este proceso:

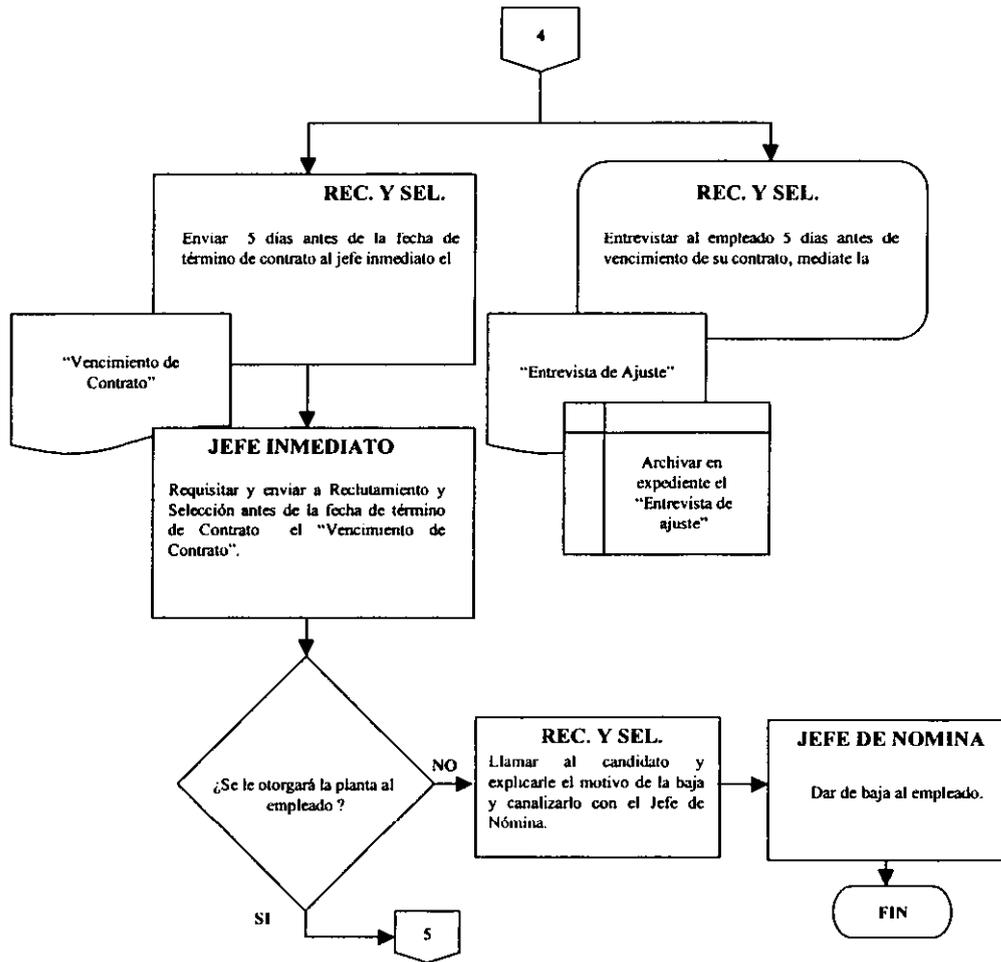
PROCESO DE CONTRATACIÓN

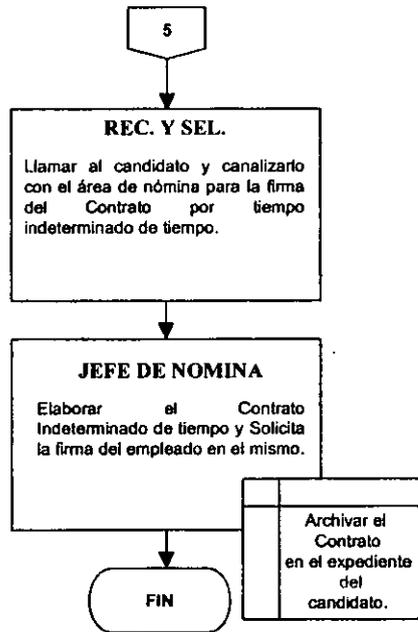












ELABORADO POR:

**MARTIN DIAZ VAZQUEZ
JOSE LUIS HERNANDEZ PEREZ**

Evaluación para el Desempeño Inicial (Formato: Vencimiento de Contrato)

Por medio del presente le informo que el próximo _____ de _____ 199__ vence el contrato del C. _____ quien ingresó con nosotros el día _____ de _____ 199__, ocupando la posición de: _____ . Agradeceremos califique en la siguiente tabla el nivel de desempeño alcanzado en su periodo de prueba.

FACTOR	CALIFICACIÓN				
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Asistencia y puntualidad					
Adaptabilidad y cooperación con el grupo de trabajo					
Planeación y Organización del trabajo.					
Eficiencia en el desempeño de funciones					
Calidad y puntualidad en la entrega de resultados					
Apego a normas y a procedimientos de trabajo					

De acuerdo a lo anterior, el resultado es:

Planta

Prórroga de un mes más

Baja

Jefe Inmediato	Gerente de área
Nombre: _____	Nombre: _____
Puesto: _____	Puesto: _____
Firma: _____	Firma: _____

En caso de entregar este documento después de la fecha de vencimiento de contrato, se procederá a darle la planta automáticamente al empleado.

ENTREVISTA DE AJUSTE

(Formato)

Datos Generales:

Nombre: _____	Puesto: _____	
Nombre del Jefe Inmediato: _____	Puesto: _____	
Fecha de ingreso: _____	Fecha 1er. Vencimiento: _____	2do. Vencimiento: _____

Capacitación:

Se le entrego el reglamento y manual de bienvenida	SI ()	NO ()
Menciona brevemente sus puntos principales:	_____ _____	
Te entregaron la descripción de puesto.	SI ()	NO ()
Cuánto tiempo estuviste en inducción al puesto: _____	Fué suficiente	SI () NO ()
Cuentas con todos los recursos para desempeñar tu trabajo	SI ()	NO ()
Cuáles son los que te hacen falta:	_____	
Cómo es la relación con tus compañeros de trabajo:	_____ _____	
Cómo percibes el ambiente de trabajo:	_____ _____	
Recibes apoyo de tu jefe:	_____	

Nombre y firma del evaluador. Nombre y firma del entrevistado. Nombre y firma del Jefe de área.

CONCLUSION: PLANTA PRORROGA DE CONTRATO BAJA

4.3.1.1 Entrevista de salida

Con el propósito de conocer las causas de rotación del personal, así como el ambiente laboral, la capacitación y las prestaciones entre otros, se aplica una entrevista de salida a los empleados que presentan su renuncia y se registran los movimientos o bajas por recisión de contrato así como su causa.

Esta información resulta útil para:

- Encausar mejor el reclutamiento.
- Definir claramente las descripciones de puesto.
- Conocer la situación de la empresa en cuanto a sueldos y salarios.
- Conocer el ambiente laboral.
- Establecer programas adecuados de capacitación.

ENTREVISTA DE SALIDA

Datos Generales

Nombre: _____ Puesto: _____
Edad: _____ Nombre del Jefe inmediato: _____
Fecha de Ingreso: _____ Fecha de egreso: _____
Sueldo Inicial: _____ Sueldo Final: _____

Trayectoria Laboral

Puestos ocupados en la empresa

1. _____ duración: _____
2. _____ duración: _____

Renuncia Voluntaria:

- Oferta de otro empleo
Especifique: _____
- Problemas con el Jefe inmediato
- Problemas de horario
- Matrimonio
- Cambio de domicilio
- Falta de oportunidad de desarrollo
- Estudios
- Problemas de salud
- Otras causas, especifique: _____

Separación de la empresa:

- Reducción de personal
Especifique: _____
- No se lograron los objetivos propuestos
- Problemas disciplinarios
- Faltas injustificadas
- Otros: _____

Capacitación.

La empresa te dió a conocer su filosofía y valores: Si () No ()

Recibiste la información necesaria sobre reglamentos, políticas, procedimientos y funciones para el desempeño de tu puesto. Si () No ()

Se te dió capacitación para el desempeño de tus funciones: Si () No ()

Se te proporcionaron los recursos materiales necesarios para el desempeño de tus funciones: Si () No ()

Ambiente Laboral.

Regresarías a trabajar a la empresa por:

FACTORES	SI	NO
Ambiente laboral		
Capacitación		
Prestaciones		
La gente que labora		
Desarrollo Profesional		

La relación con mi jefe fue:

Factores	SI	NO
Muy buena; de amistad y de apoyo		
De trabajo exclusivamente		
Relación tensa		

La relación con mis compañeros fue:

Factores	SI	NO
De amistad y apoyo		
Compañeros		
Relación tensa		

Comentarios:

Comentarios:

Comentarios:

Prestaciones:

Contesta con base en la escala de la primera columna, el grado en que te satisfacen las prestaciones de la empresa:			
Muy satisfactorio	(4)	a) Sueldo	() e) S.G.M.M. ()
Satisfactorio	(3)	b) Vales de despensa	() f) Incentivos ()
Insatisfactorio	(2)	c) Fondo de ahorro	()
Muy insatisfactorio	(1)	d) Seguro de vida	()

Observaciones:

Nombre y firma del evaluador

Firma del ex-empleado

4.3.2. Políticas de Contratación

POLITICA CORPORATIVA	
Area:	Fecha de vigencia:
Titulo:	Clave:
Alcance:	

Objetivo: Formalizar y establecer la relación laboral empleado- empresa

Política: El área de Recursos Humanos deberá atender todas las requisiciones de personal y tramitar oportunamente el ingreso a la compañía de personal calificado y con mayor apego al puesto solicitado.

Autorizaciones	
DIRECTOR GENERAL	DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

1. Documentos de Contratación

El candidato seleccionado deberá presentar los siguientes documentos para integrar su expediente:

- a) Curriculum vitae (opcional)
- b) Acta de nacimiento
- c) Acta de matrimonio
- d) Cartilla del S.M.N. (LIBERADA)
- e) Comprobante de afiliación I.M.S.S.
- f) Comprobante R.F.C.
- g) Comprobante de estudios y en su caso cédula profesional
- h) Cartas laborales de sus más recientes empleos y/o 2 de Recomendación
- i) 4 Fotos infantiles
- j) Comprobante de ingresos e impuestos retenidos durante el último año
- k) Último comprobante de S.A.R. y/o AFORE
- l) Comprobante de domicilio
- m) Certificado médico de ingravidez (personal femenino) con prescripción de una semana

2. Expediente

El expediente del candidato seleccionado se deberá integrar con la documentación requerida y con los siguientes documentos:

- a) Requisición de personal
- b) Solicitud de empleo (autorizada)
- c) Resultado del examen psicométrico
- d) Resultado de la investigación Socio - Laboral
- e) Movimiento de Alta al I.M.S.S
- f) Contrato de trabajo
- g) Seguro de vida
- h) Fianza (ventas y distribución)

3. Sueldo según tabulador

El sueldo ofrecido al candidato deberá estar dentro del nivel de tabulador del puesto, toda autorización fuera de este, deberá ser autorizada por la Dirección General

4. Fianza de fidelidad

Todo el personal contratado que sea responsable del manejo de efectivo deberá ser afianzado de acuerdo al riesgo de trabajo a desempeñar y dado de baja en el momento de su separación de la empresa (ventas y distribución)

5. Reglamento interior de trabajo

Al personal de nuevo ingreso se le deberá entregar un ejemplar del "Reglamento Interior de Trabajo" en el momento de su contratación, para su conocimiento y seguimiento.

6. Manual de Bienvenida

A todo el personal de nuevo ingreso se le deberá entregar un ejemplar del "Manual de Bienvenida" , para su conocimiento

7. Vencimiento de contrato

El responsable de Reclutamiento y Selección enviará con cinco días de anticipación al vencimiento de contrato el formato "Evaluación del desempeño inicial" para que el jefe inmediato lo requisiere y entregue a Reclutamiento y Selección antes de la fecha señalada. En caso de entregarlo después de la fecha de vencimiento de contrato, se procederá a darle la planta automáticamente al empleado.

8. Entrevista de ajuste

Todo el personal de nuevo ingreso deberá acudir con cinco días de anticipación al primer vencimiento de su contrato a Reclutamiento y selección para efectuar la entrevista de ajuste.

9. Entrevista de salida

A todo el personal que desee egresar de la empresa, se le deberá aplicar la entrevista de salida y requisitar el formato correspondiente.

4.4 Capacitación

La capacitación, tendrá los siguientes alcances:

- Integrará una detección de necesidades de capacitación (DNC).
- Con base en los resultados de la DNC se elaborará un plan general de capacitación, de este plan se desprenderán los programas específicos por puesto.

Estos serán los alcances del modelo propuesto, la parte correspondiente a la operación, seguimiento y evaluación del modelo y específicamente en capacitación estarán a cargo de la empresa si es de su interés y utilidad el trabajo aquí propuesto.

4.4.1 Definición

Para efectos de este trabajo, la capacitación será entendida como “ un proceso dinámico y continuo para la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades, actitudes y destrezas de los individuos basado en necesidades reales de una empresa u organización con el propósito de incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específico, provocando cambios en las esferas, cognoscitiva, psicomotriz y afectiva”.³⁰

Objetivos particulares

Establecer un plan general de capacitación para el área de ventas mediante un diagnóstico de necesidades que posibilite la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el mejoramiento de las actitudes hacia el trabajo.

Elaborar los programas de capacitación que satisfagan las necesidades del área de ventas en cada uno de sus puestos.

4.4.2 Descripción del proceso de capacitación

En diversas empresas, la inducción a la empresa y al área están a cargo de reclutamiento y selección, en esta propuesta, la integramos como parte inicial del proceso de capacitación.

Enseguida se representan esquemáticamente los procesos de inducción y de capacitación.

³⁰ Pinto Villatoro, Roberto.

Gaceta Mexicana de Capacitación, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, A.C., México, Julio de 1990, Pág. 15.

4.4.2.1 Proceso de inducción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>REPORTE DE ALTAS</p> <p>Se informa a la Gerencia de Capacitación el número de personas que ingresarán, a fin de coordinar la inducción a la empresa y al área de acuerdo al puesto.</p>	<p>Reclutamiento y Selección</p>
<p>COORDINACION DE LAS FECHAS Y HORARIOS PARA LA INDUCCION AL AREA</p> <p>Se definen las fechas y horarios con los gerentes de área involucrados</p>	<p>Capacitación</p>
<p>IMPARTICION DEL CURSO DE INDUCCION</p> <p>Se imparte el curso de inducción al personal de nuevo ingreso y se realiza un recorrido por las instalaciones de la empresa.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>INDUCCION AL AREA</p> <p>Se coordinan las actividades de manera que los Gerentes de área reciban al personal de nuevo ingreso de acuerdo al programa establecido.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>INDUCCION AL PUESTO</p> <p>Finalmente se conduce al personal de nuevo ingreso con su jefe inmediato respectivamente para que se proceda a impartir la inducción al puesto.</p> <p>Se le entrega el reporte de las actividades realizadas con el personal de nuevo ingreso al jefe inmediato.</p>	<p>Capacitación</p>

4.4.2.2 Proceso de Capacitación

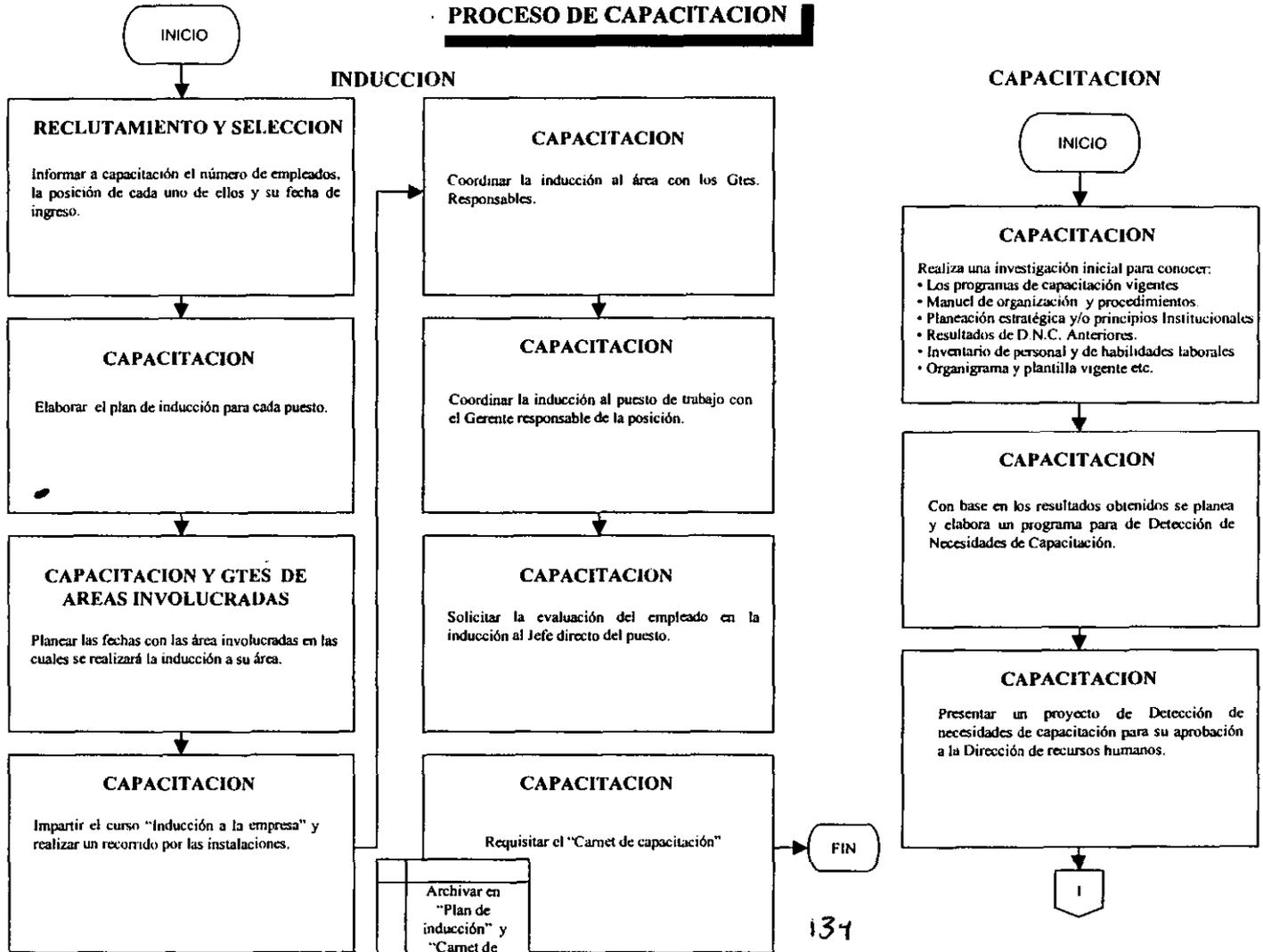
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>I. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</p> <p>Se realiza una investigación inicial para conocer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los programas de capacitación vigentes. 	<p>Capacitación</p>

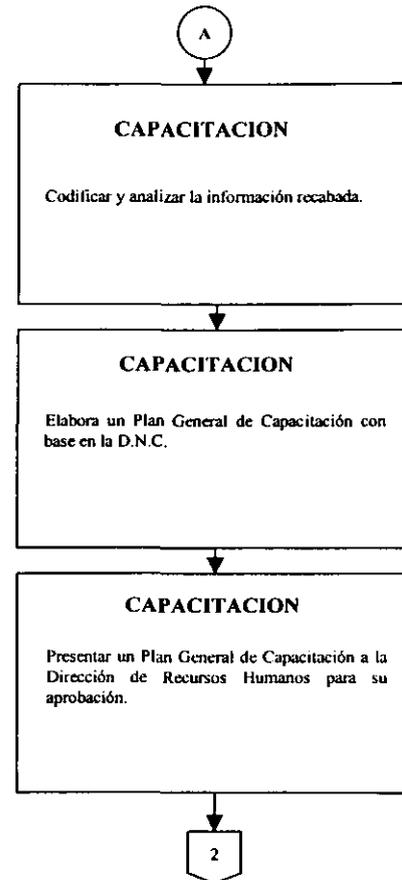
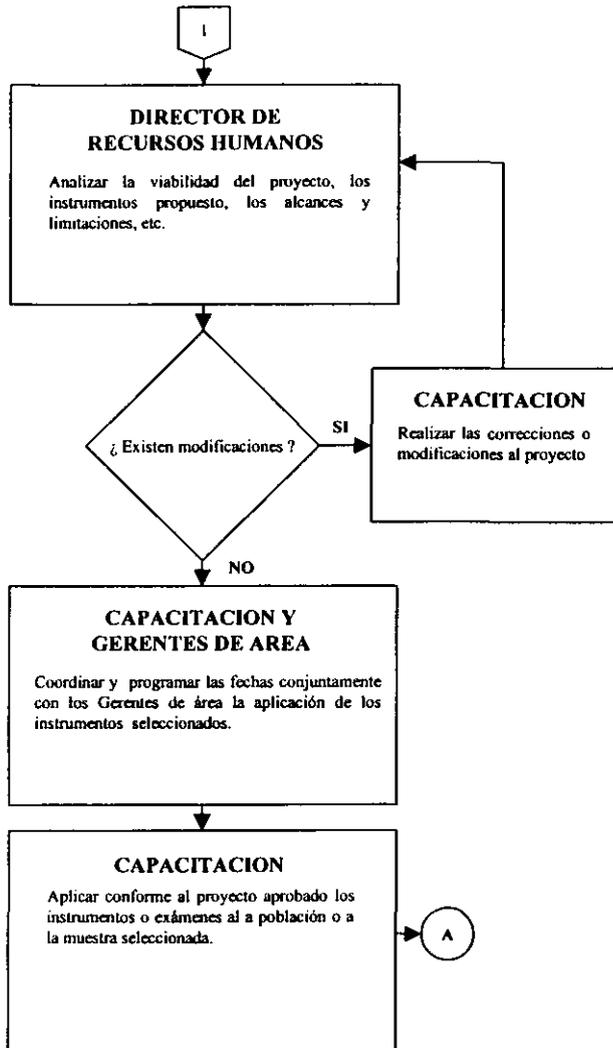
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Los manuales de organización y de procedimientos. • La planeación estratégica y los principios institucionales: Visión, Misión, Filosofía, Valores, Objetivos, etc. • Los resultados de la Detección de Necesidades anterior (en caso de haberse realizado una anteriormente). • Inventario del personal y de las habilidades laborales, etc. • Organigramas y plantilla de personal vigente. • Índices de rotación del personal. • Evaluación del desempeño del personal, etc. 	Capacitación
<p>2. PLANEACION DE LA DNC</p> <p>Con base en la información recabada, se planea y elabora un programa para realizar la DNC.</p>	Capacitación
<p>3. PRESENTACION DEL PROYECTO DE DNC</p> <p>Se presenta el proyecto de DNC a las autoridades correspondientes en la empresa para su aprobación o corrección.</p>	Capacitación
<p>4. APLICACION</p> <p>Se aplican los instrumentos o exámenes a la muestra seleccionada</p>	Capacitación
<p>5. INTERPRETACION</p> <p>Se codifican y analizan los datos recabados.</p>	Capacitación
<p>6. ELABORACION DE UN PROGRAMA GENERAL DE CAPACITACION</p> <p>Con base en la DNC se elabora un Plan General de Capacitación.</p>	Capacitación
<p>7. PRESENTACION DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA SU APROBACION</p> <p>Se presenta ante las autoridades correspondientes en la empresa para su aprobación.</p>	Capacitación

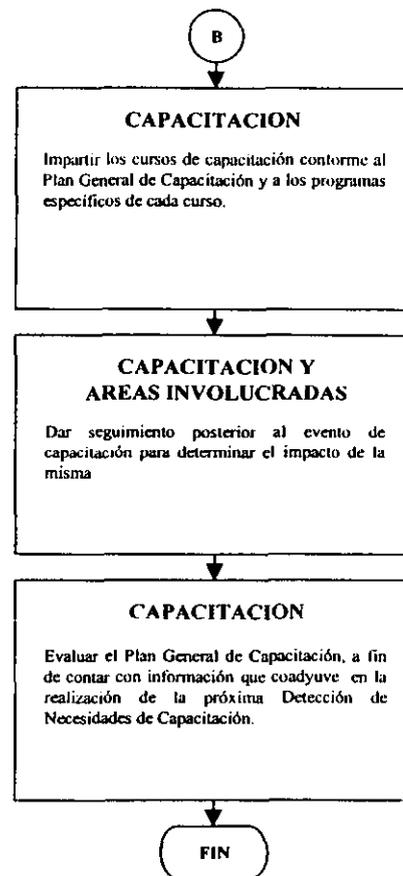
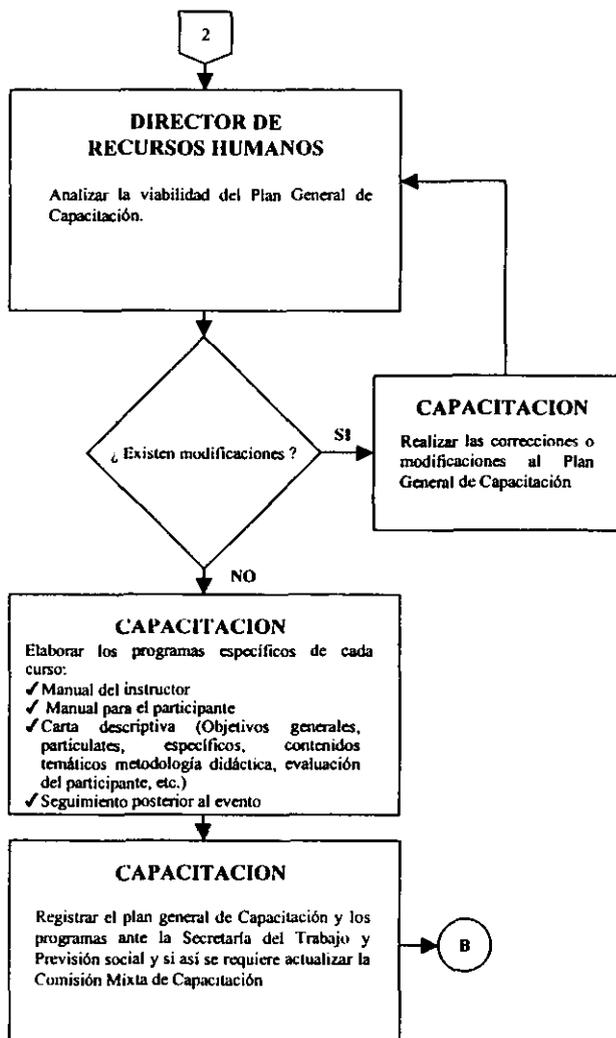
ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<p>8. ELABORACION DE PROGRAMAS</p> <p>Se elaboran los programas específicos considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Objetivos generales • Objetivos particulares • Objetivos específicos • Metodología didáctica • Contenidos temáticos • Forma de evaluación • Bibliografía 	<p>Capacitación</p>
<p>9. ASPECTO LEGAL DE LA CAPACITACION</p> <p>Se revisa el marco legal de la capacitación:</p> <p>Se constituyen y/o actualizan las Comisiones Mixtas de Capacitación ante la STyPS.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>10. IMPARTICION DE CURSOS DE CAPACITACION</p> <p>Se imparten los cursos de capacitación.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>11. EXPEDICION DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES</p> <p>Al término de cada curso se registran ante la STyPS las constancias de habilidades laborales y se entregan al trabajador.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>12. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACION</p> <p>Evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de las funciones del trabajador.</p>	<p>Capacitación</p>
<p>13. EVALUAR EL RESULTADO DE LA CAPACITACION</p> <p>Al término del Plan General de Capacitación o al término de las etapas que se hayan determinado, se evalúa el impacto de la capacitación.</p>	<p>Capacitación</p>

Enseguida se muestra un diagrama de flujo del proceso de capacitación, en donde se ha incluido el de inducción:

PROCESO DE CAPACITACION







ELABORADO POR:

DIAZ VAZQUEZ MARTIN
HERNANDEZ PEREZ JOSE LUIS

4.5 Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC)

Para poder elaborar el modelo de capacitación propuesto, fue necesario realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, iniciándose con un diagnóstico organizacional para conocer las condiciones actuales en que se encuentra Casa Marzam en los aspectos que regulan y dan sustento a la estructura de la organización.

En segunda instancia realizamos una investigación que nos proporcionó información completa, precisa, válida y confiable sobre el estado en que se encuentra el personal de ventas, en lo referente a sus habilidades para desempeñar su puesto o bien, modificar ciertas actividades o adquisición de nuevos conocimientos.

Objetivo general:

Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad del personal de ventas, mediante la aplicación de una detección de necesidades con el propósito de diseñar un plan general de capacitación.

4.5.1 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional realizado en Casa Marzam comprendió una investigación documental sobre los aspectos que regulan y dan sustento a la organización, para ello entrevistamos al director de recursos humanos y a los responsables de reclutamiento, selección y capacitación con la finalidad de conocer y analizar los siguientes documentos:

- Manual de bienvenida
- Reglamento interior de trabajo
- Manual de organización
- Plan y/o programa de reclutamiento
- Plan y/o programa de selección
- Procedimiento de contratación
- Plan y/o programa general de capacitación

Consideramos que en estos documentos deben encontrarse contenidos:

- Los principios institucionales y su trayectoria
- Los derechos y obligaciones del trabajador
- La estructura organizacional
- Las políticas de ventas y de recursos humanos
- La descripción del proceso de ventas
- La descripción de los procesos que lleva a cabo recursos humanos:
 - Descripciones y perfiles de los puestos del área de ventas
 - Programas de reclutamiento, selección y capacitación

4.5.2 Resultados del Diagnóstico Organizacional

Una vez realizado el diagnóstico organizacional, podemos decir que en Casa Marzam se cuenta con los principios organizacionales que intentan formar una cultura organizacional homogénea a través de una normatividad que regula el comportamiento laboral y se encuentra contenida en el manual de bienvenida y el reglamento interno de trabajo. Por otra parte también se tienen definidos los derechos y las obligaciones del trabajador.

Casa Mazam cuenta con una estructura jerárquica bien definida, donde se identifican los diferentes niveles de puesto, sin embargo actualmente las descripciones y los perfiles de puesto se están definiendo para todas las áreas, encontrándose en ello un área de oportunidad, ya que si no se tiene una clara descripción del puesto, no se podrá reclutar y seleccionar al personal adecuadamente de acuerdo a la necesidad específica del puesto y por ende tampoco darle la capacitación requerida, viéndose afectados así otros rubros como: la evaluación del desempeño, la evaluación del puesto, la remuneración equitativa, etc.

Ese punto marcó el inicio de la DNC en la cual utilizamos la técnica denominada “Análisis de puesto” que nos permitió conocer las funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación y el perfil técnico y psicométrico del puesto, información que presentamos en el punto 4.1.3 de este capítulo.

Otra debilidad que detectamos al realizar el diagnóstico organizacional, es que no se cuenta con un proceso definido para realizar el reclutamiento ni la selección, por lo que nos dimos a la tarea de definir dichos procesos, en los cuales establecimos las fuentes de reclutamiento, los formatos a utilizar, las políticas, etc. y en el proceso de selección nos abocamos a establecer los medios de selección, la batería de exámenes psicométricos, el reporte, la investigación socio-laboral, las políticas, etc.

Por último detectamos que no existen programas actualizados de capacitación para el área de ventas como puede observarse en el siguiente punto.

4.5.3 Análisis de los documentos que regulan y dan sustento a la estructura

Para poder iniciar la operación del modelo de capacitación propuesto para el área de ventas, es necesario realizar un diagnóstico organizacional para conocer las condiciones actuales en que se encuentra Casa Marzam en los aspectos que regulan y dan sustento a la estructura de la organización, para ello se analizaron los documentos que se señalan en el siguiente cuadro:

**ANALISIS DE LOS DOCUMENTOS
QUE REGULAN Y SUSTENTAN LA ESTRUCTURA DE CASA MARZAM**

DOCUMENTO ANALIZADO	INFORMACION ESPERADA	SI EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES
1. Manual de bienvenida.	1. Historia de la empresa. 2. Objetivos y/o métodos. 3. Principios institucionales, visión, misión, filosofía, valores. 4. Prestaciones. 5. Organigramas de las áreas que integran la empresa.	✓ ✓ ✓ ✓ ✓		
2. Reglamento interno de trabajo.	a) Obligaciones y responsabilidades del trabajador. b) Sanciones.	✓ ✓		-Se encuentra en proceso de actualización.
3. Manual de organización.	a) Estructura orgánica de la empresa. b) Descripciones y perfiles de las áreas de recursos humanos y ventas. c) Políticas de las áreas de recursos humanos y ventas.	✓ ✓	✓	-Actualmente se está definiendo en todas las áreas.
4. Plan y/o programa de reclutamiento.	a) Proceso de reclutamiento. b) Definición de las fuentes de reclutamiento: grupos de intercambio, agencias de contratación, convenios con escuelas, etc. c) Políticas de reclutamiento.	✓ ✓	✓	-No existe documento Se siguen criterios diferentes en cada filial.
5. Plan y/o programas de selección.	a) Proceso de selección. b) Definición de perfiles del área de ventas. c) Definición de una batería psicométrica por puesto para el área de ventas. d) Procedimiento estandarizado de un método de entrevistas para el área de ventas. e) Estudios de rotación. f) Políticas de selección.	✓ ✓ ✓ ✓	✓	-Se realiza pero no se cuenta con documento. -Actualmente se están definiendo. -Se realiza a criterio del titular del área sin documento base. -Se realiza a criterio del evaluador.
6. Procedimiento de contratación.	a) Proceso de contratación. b) Políticas de contratación.	✓ ✓		
7. Plan y/o programa general de capacitación.	a) Programas de inducción a la empresa, al área y al puesto. b) Procedimientos para realizar un DNC. c) Plan general de capacitación y programas específicos. d) Comisión mixta de capacitación ante la STyPS. e) Planes y programas registrados ante la STyPS. f) Constancias de habilidades laborales.	✓ ✓ ✓ ✓ ✓	✓ ✓	-Existe inducción a la empresa, no existe inducción al área y la inducción al puesto la realiza el jefe de área de manera informal. -Existe el procedimiento y se está planeando su aplicación. -Apenas se encuentran en la fase de planeación del DNC. -Existe pero hace falta su actualización. -Si existen pero no se han

DOCUMENTO ANALIZADO	INFORMACIÓN ESPERADA	SE EXISTE	NO EXISTE	OBSERVACIONES
				impartido porque ya no son vigentes.
8. Manual de procedimientos para el área de ventas.	a) Definición del proceso de venta. b) Instructivos para el llenado de formatos. c) Políticas de venta.	✓ ✓ ✓		

4.5.4 Instrumentos para realizar la detección de necesidades de capacitación (DNC)

Una vez analizados los documentos que regulan y dan sustento a la estructura de Casa Marzam, requerimos emplear otros instrumentos por medio de los cuales podamos conocer las habilidades, conocimientos, grado de satisfacción o insatisfacción del empleado en el puesto que ocupa y contrastar estos resultados con los requerimientos técnicos y psicométricos requeridos por el puesto. Para tal efecto, proponemos la utilización del análisis de puesto, inventario de habilidades laborales, aplicación de exámenes psicométricos, cuestionario de clima laboral y cuestionario diagnóstico de capacitación (ver anexo N° 10) los cuales se caracterizan en el siguiente cuadro:

**INSTRUMENTOS PARA REALIZAR
LA DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION (DNC)**

INSTRUMENTO	PROPOSITO	POBLACION A LA QUE VA DIRIGIDO	TAMANO DE LA MUESTRA Y CRITERIO DE SELECCION	UTILIDAD DE LOS RESULTADOS
1. Análisis de puesto *	Conocer el propósito, las funciones, relaciones de comunicación, condiciones de trabajo y perfil de puesto.	40 Representantes de ventas 18 Supervisores de ventas 6 Jefes de ventas 4 Gerentes de ventas	<p>Se elegirá una muestra probabilística por cuotas.³¹</p> <p>Representantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno con amplia cobertura de ventas de 100 % en adelante • Uno con cobertura de ventas de 90 a 95 % • Uno con cobertura de ventas de 80 a 90 % <p>Supervisores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno con cobertura de zona de ventas de 100 % en adelante • Uno con cobertura de zona de ventas de 90 a 95 % • Uno con cobertura de zona de ventas de 80 a 90 % <p>Para el caso de los jefes y gerentes, se tomará uno de área metropolitana (ventas plaza) y uno foráneo.</p> <p>Las descripciones y perfiles de puestos analizados serán validados por los jefes inmediatos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Encauzar el reclutamiento de personal • tomar decisiones objetivas en la selección del personal • Proponer adecuados programas de capacitación y desarrollo
2. Inventario de habilidades laborales	Identificar los grados de conocimientos, habilidades y aptitudes que el personal del área de ventas.	450 Representantes de ventas 45 Supervisores de ventas 12 Jefes de ventas 6 Gerentes de ventas	Se pretende aplicar el inventario de habilidades laborales al mayor número posible del total de la población, ya que se requiere tener la cédula de identificación de necesidades de manera individual.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar de manera individual las necesidades de capacitación • Identificar a los individuos que pudieran fungir como instructores internos, así como aquellos que sean viables a promoción
3. Batería de exámenes psicométricos Representantes: • Beta II-R • Cleaver	Conocer e identificar el potencial intelectual de los representantes de ventas. Identificar el estilo de trabajo de los representantes de ventas y contrastarlo con el	450 Representantes de ventas 45 Supervisores de ventas 12 Jefes de ventas 6 Gerentes de ventas	210 Representantes de ventas 18 Supervisores de ventas 6 Jefes de ventas 4 Gerentes de ventas Se selecciona una muestra representativa al azar	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las capacidades y/o habilidades que se presentan como áreas de oportunidad en el personal de ventas.

* Esta técnica se utilizó para realizar las descripciones y perfiles de puesto en el punto 4.1.3 de este capítulo.

³¹ Cfr. OP. Cit. Hernández Sampieri, págs. 231-234

INSTRUMENTO	PROPOSITO	POBLACION A LA QUE VA DIRIGIDO	TAMANO DE LA MUESTRA Y CRITERIO DE SELECCION	UTILIDAD DE LOS RESULTADOS
Supervisores: <ul style="list-style-type: none"> • Terman • Cleaver • Moss Jefes y Gerentes: <ul style="list-style-type: none"> • WAIS • CPI • Cleaver • Reddin 	perfil del puesto (según Cleaver). Reconocer cual es la capacidad de negociación del personal de ventas ante una objeción			
4. Cuestionario de clima laboral	Conocer la opinión del área de ventas acerca del clima laboral en que se desempeñan, de la capacitación, la remuneración, y la supervisión que existe en la empresa, así como del sentido de pertenencia hacia a hacia ella.	450 Representantes de ventas 45 Supervisores de ventas 12 Jefes de ventas 6 Gerentes de ventas	Se elige una muestra probabilística por cuotas: Representantes de ventas: <ul style="list-style-type: none"> • 115 con amplia cobertura de ventas de 100 % en adelante. • 115 con cobertura de 80 a 90 %. Supervisores: <ul style="list-style-type: none"> • 15 con cobertura de 100 % en adelante • 15 con cobertura de 80 a 90 %. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar planes y programas para fomentar la motivación, comunicación e integración del área. • Detectar el grado de satisfacción económica del individuo.
5. Cuestionario diagnóstico de capacitación	Conocer e identificar las necesidades de capacitación del personal del área de ventas.	45 Supervisores de ventas 12 Jefes de ventas 6 Gerentes de ventas	La muestra será probabilística: <ul style="list-style-type: none"> • 25 Supervisores de ventas • 7 Jefes de ventas • 4 Gerentes de ventas 	Establecer programas de capacitación para el trabajo.

4.5.4.1 Análisis de puesto

El análisis de puesto es un "...método lógico que consiste en separar las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo a fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas..."³²

Así pues, el análisis de puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema en donde se encuentre enclavado.³³

El análisis de puesto se aplicará mediante una entrevista al responsable del puesto según los criterios especificados en el cuadro anterior, respecto al tamaño de la muestra y criterio de selección. La información que se recabe, se codificará y se presentará al jefe inmediato del puesto para su validación.

4.5.4.2 Inventario de habilidades laborales

Es un instrumento que se utiliza para determinar los datos generales del ocupante de un puesto así como su trayectoria escolar y laboral.³⁴

Con base en el cuestionario "Inventario de Habilidades Laborales" se efectuará la investigación documental en los expedientes del personal del área de ventas o en su defecto, de no contarse con la información requerida en dichos expedientes, aplicarles el cuestionario para que con esos datos se integre una ficha individual, en la cual se vaya registrando la trayectoria de los individuos en la empresa.

4.5.4.3 Exámenes psicométricos

La información que podemos obtener mediante la aplicación de los exámenes psicométricos (WAIS, BETA, TERMAN, CPI, IPV, NEGRO, CLEAVER, REDDIN y MOSS) se explicitó en el apartado 4.2.3 de este capítulo.

³² Arias Galicia, Fernando,

"Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas, México 1996. Pág. 177

³³ Cfr. Idem

³⁴ Cfr. Servicio Nacional ARMO, "Detección de Necesidades de Capacitación", México 1974. Pág. 13

4.5.4.4 Cuestionario de clima laboral

Es el instrumento mediante el cual detectamos el grado de satisfacción o insatisfacción en las siguientes áreas:

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Contenido de trabajo: | 4. Supervisión: |
| a) Participación | a) Reconocimiento |
| b) Variedad | b) Respeto, Justicia |
| c) Realización | c) Comunicación |
| d) Gusto | d) Relación con el jefe |
| e) Importancia | |
| 2. Capacitación: | 5. Relaciones
interpersonales |
| a) Eficiencia | a) Colaboración |
| b) Cantidad | b) Ausencia de rumores |
| c) Calidad e | c) Cooperación y
cordialidad |
| d) Inducción | |
| 3. Remuneración: | 6. Sentido de pertinencia
(imagen corporativa) |
| a) Actualización | a) Importancia |
| b) Competitividad | b) Permanencia |
| c) Reconocimiento | c) Proyección |
| d) Prestaciones | |
| e) Equidad | |

Se aplicará una encuesta de clima laboral bajo los criterios especificados en el cuadro de instrumentos para realizar la DNC en el tamaño de la muestra y criterio de selección, al personal del área de ventas. La encuesta consta de 41 preguntas, las primeras 36 son cerradas y deberán responderse bajo los siguientes parámetros:

TA = Totalmente de acuerdo
A = Acuerdo
D = En desacuerdo
TD = Totalmente en desacuerdo

Las siguientes tres preguntas son abiertas, en donde el encuestado podrá contestar de acuerdo a su percepción u opinión propia.

La pregunta N° 40 tendrá que responderla tomando como referencia la escala de 1 a 10 en orden ascendente de importancia y la última es de elección con base a la antigüedad que tenga en la empresa.

Forma de evaluación:

Los primeros 36 reactivos se clasifican en seis categorías:

- 1.- Contenido del trabajo
- 2.- Capacitación
- 3.- Remuneración
- 4.- Supervisión
- 5.- Relaciones interpersonales
- 6.- Sentido de pertenencia
(Imagen corporativa)

Se efectúa el conteo de respuestas por pregunta para determinar el porcentaje de preferencia del número total de encuestados, posteriormente se saca el porcentaje del área evaluada.

Las preguntas de respuesta abierta son para conocer la opinión de los encuestados acerca del gusto por trabajar en la empresa, las cosas que les disgustan de trabajar en ella y los cursos técnicos que a su parecer sería conveniente que recibieran.

En la pregunta número 40 se sacará el porcentaje de encuestados por cada valor y/o preferencia que se verán representados en una gráfica.

En la última pregunta se sacará el porcentaje de encuestados por rango de antigüedad, lo cual podrá representarse también en una gráfica y posteriormente poder establecer la opinión por área de análisis.

4.5.4.5 Cuestionario diagnóstico de capacitación

Es el instrumento a través del cual identificaremos las actividades que se realizan en cada puesto de trabajo, las fortalezas y debilidades (áreas de oportunidad) de la gente que se desempeña en estos puestos, así como sus requerimientos de capacitación.

Este instrumento se aplicará a los supervisores y jefes de ventas, consta de tres preguntas abiertas, en la primera de ellas debe describir las funciones que realiza en su puesto, en la segunda debe describir las de los puestos que dependen de él, así como sus fortalezas y debilidades y en la tercera debe señalar qué conocimientos técnicos y de desarrollo requiere el personal de su cargo (ver anexo N° 11).

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
PARA LA REALIZACION DE LA DETECCION DE NECESIDADES DE
CAPACITACION**

INSTRUMENTO	TIEMPO PARA SU APLICACION	OBSERVACIONES
1. ANALISIS DE PUESTO	6 DIAS	
2. INVENTARIO DE HABILIDADES LABORALES	10 DIAS	
3. EXAMENES PSICOMETRICOS a) Terman b) Cleaver c) Nego	4 DIAS	
4. CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL	5 DIAS	
5. CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE CAPACITACION	2 DIAS	

4.6 Resultados de la Detección de Necesidades de Capacitación

4.6.1 Análisis de puesto

El análisis de puesto fue una actividad necesaria para determinar las descripciones y perfiles de puesto del área de ventas, los resultados obtenidos mediante este análisis pueden revisarse en el apartado 4.3.1 de este capítulo.

4.6.2 Inventario de habilidades laborales

A continuación se incluye un ejemplo del formato para recabar la información obtenida en la investigación documental y posteriormente se presentan los resultados obtenidos por nivel de puesto:

MANEJO DE P.C.: SI () NO ()

PAQUETERIA:

DOMINIO:

_____%
_____%
_____%
_____%

IV. ANTECEDENTES LABORALES:

NOMBRE DEL PUESTO EN SU EMPLEO ANTERIOR	EMPRESA	TIEMPO QUE PERMANECIO	MOTIVO DE SEPARACION
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

V. CURSOS DE CAPACITACION:

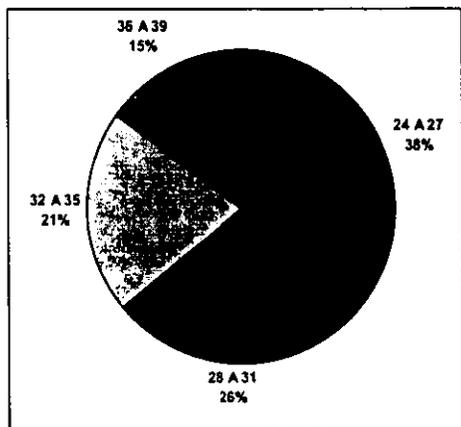
NOMBRE DEL CURSO	DURACION	IMPARTIDO POR	CONSTANCIA EXPEDIDA
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

VI. OBSERVACIONES:

REPRESENTANTES DE VENTAS

EDAD:

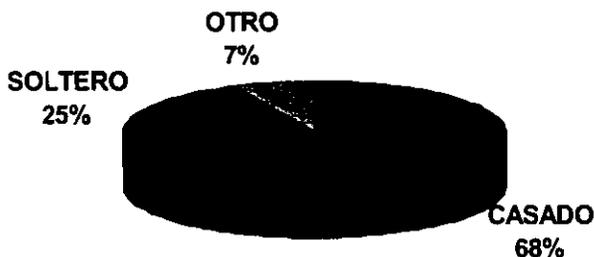
La edad promedio de los Representantes de Ventas es de 27.5, como se puede observar en la siguiente gráfica:



- 38% (80) tiene una edad entre 24 y 27 años
- 26% (55) tiene entre 28 y 31 años
- 21% (44) tienen entre 32 y 35 años y;
- 15% (31) tienen entre 36 y 39 años

ESTADO CIVIL:

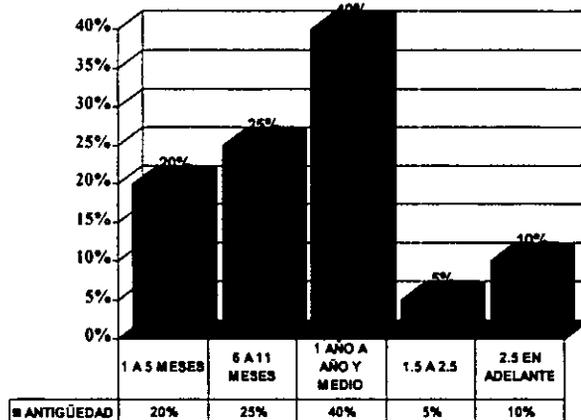
En cuanto al estado civil de los Representantes de Ventas, se observa que el 68% (143) se encuentran casados, el 25% (52) soltero y el 7% (15) otro*.



* En esta categoría se consideran viudos, divorciados y en unión libre.

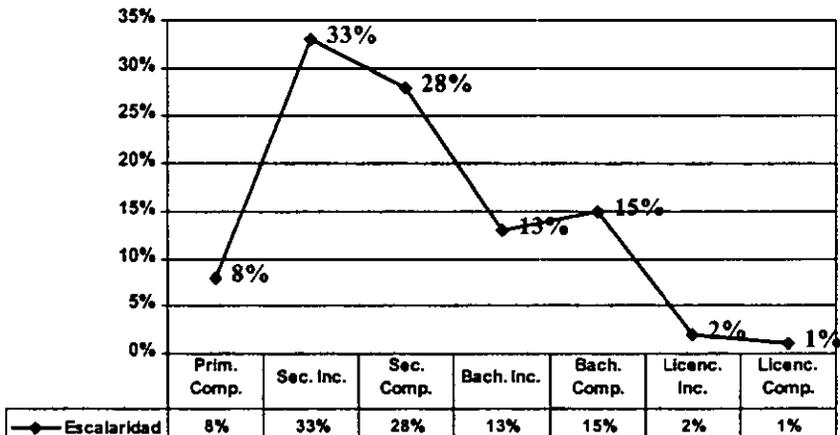
ANTIGÜEDAD:

La antigüedad promedio de los Representantes de Ventas es de un 1 año 4 meses. El 20% (42) tiene de 1 a 5 meses, el 25% (52) tienen de 6 a 11 meses, el 40% (84) tienen de un año a año y medio, el 5% (10) tienen de 1.5 a 2.5 años y el 10% (21) de 2.5 en adelante



ESCOLARIDAD:

La escolaridad promedio de los Representantes de Ventas es de 8 años cursados, que equivale a segundo año de secundaria

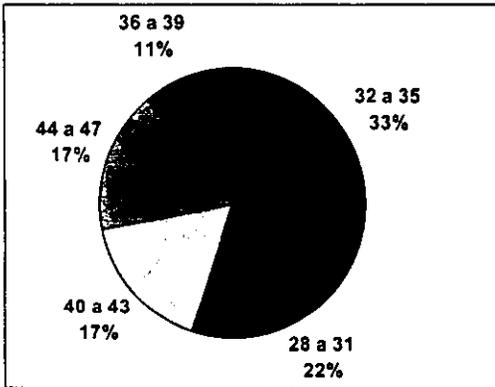


El 8% (17) tienen primaria completa, el 33% (69) tienen secundaria incompleta, el 28% (59) tienen secundaria completa, el 13% (27) tienen bachillerato incompleto, el 15% (31) tienen bachillerato completo, el 2% (4) tienen licenciatura incompleta y el 1% (2) tienen licenciatura completa.

SUPERVISORES DE VENTAS

EDAD:

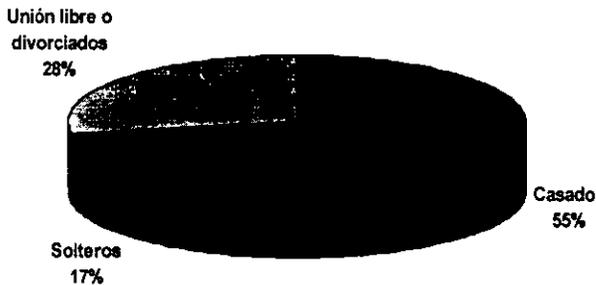
La edad promedio de los Supervisores de ventas es de 36 años, como se puede observar en la siguiente gráfica:



El 33% (6) de los supervisores tiene una edad entre 32 y 35 años, el 22% (4) tienen entre 28 y 31 años, el 17% (3) tienen entre 40 y 43 años, el 17% entre 44 y 47 años y el 11% (2), entre 36 y 39 años.

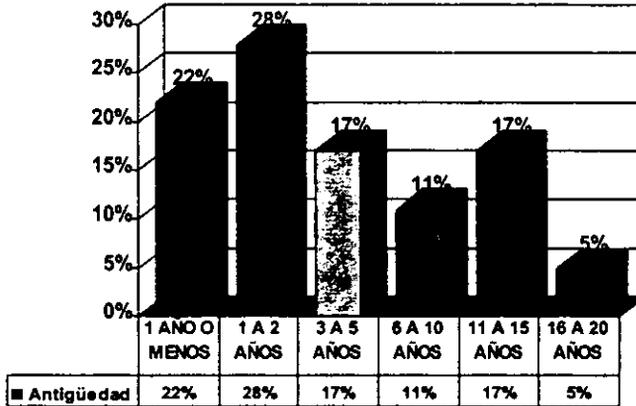
ESTADO CIVIL:

El 55% (10) de los supervisores son casados, el 17% (3) son solteros y el 28% (5) viven en unión libre o son divorciados.



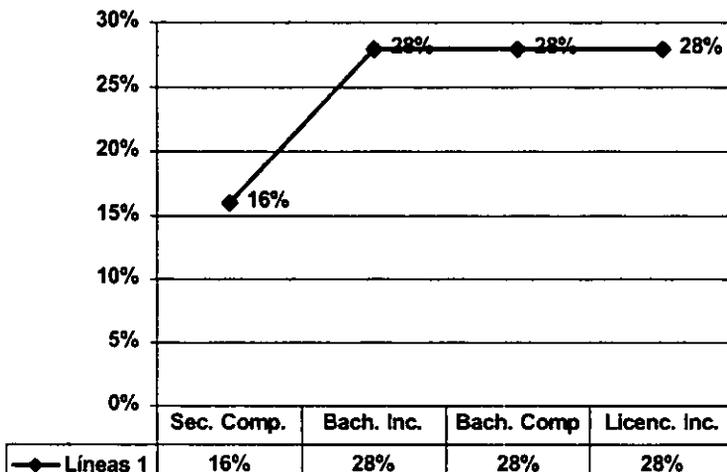
ANTIGÜEDAD:

El 22% (4) de los Supervisores tiene una antigüedad en la empresa de entre menos de un año a un año, el 28% (5) tienen de uno a dos años, el 17% (3) tienen entre 3 y 5 años, el 11% (2) tienen entre 6 y 10 años, el 17% (3) tienen entre 11 y 15 años y el 5% (1) tiene entre 16 y 20 años. La antigüedad promedio de los Supervisores de Ventas en la empresa es de 5 años con 4 meses.



ESCOLARIDAD:

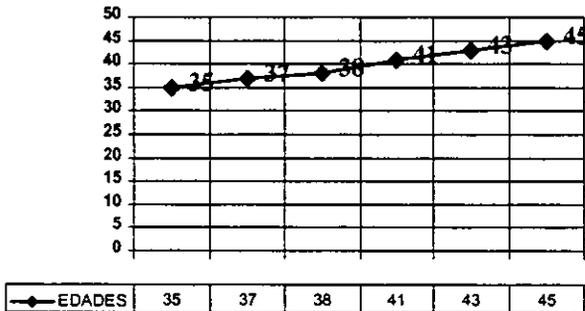
El 16% (3) de los Supervisores de ventas tienen secundaria completa, el 28% (5) tienen bachillerato incompleto, el 28% (5) bachillerato completo y el 28% tiene licenciatura incompleta. La escolaridad promedio de los supervisores de ventas es de 10 años cursados, lo que equivale al 1er. Año de bachillerato.



JEFES DE VENTAS

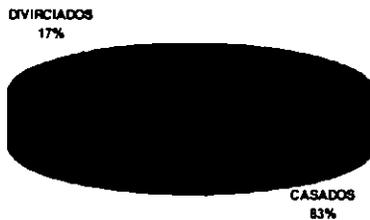
EDAD:

La edad promedio de los seis Jefes de Ventas es de 40 años, las edades se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 35, 37, 38, 41, 43 y 45 años



EDO. CIVIL:

El 83% (5) son casados y el 17% son divorciados

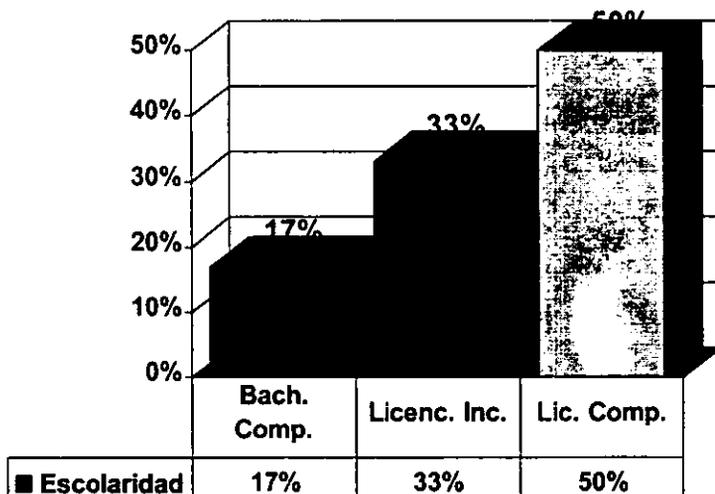


ANTIGÜEDAD:

La antigüedad promedio en la empresa es de 3 años 9 meses, encontrándose distribuida de la siguiente forma: 8 años 3 meses, 5 años 10 meses, 4 años 7 meses, 2 años 2 meses, 1 año 6 meses y 1 año 3 meses.

ESCOLARIDAD:

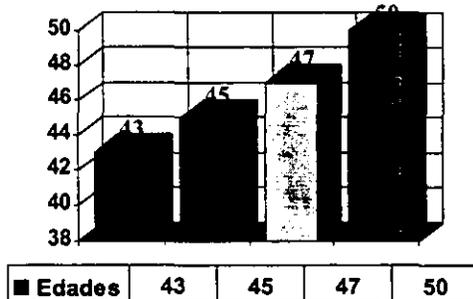
El 17% (1) tiene bachillerato completo, el 33% (2) tienen licenciatura incompleta, el 50% (3) tienen licenciatura completa.



GERENTES DE VENTAS

EDAD:

La edad promedio de los Gerentes de Ventas es de 46 años y se encuentra distribuida de la siguiente forma: 43, 45, 47 y 50 años.

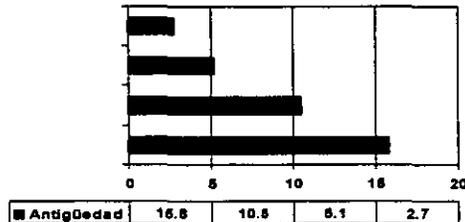


EDO. CIVIL:

El estado civil de los cuatro Gerentes de ventas es casado.

ANTIGÜEDAD:

La antigüedad promedio de los Gerentes de Ventas en la empresa es de 8 años 4 meses y se distribuye de la siguiente manera: 15 años 8 meses, 10 años 5 meses, 5 años 1 mes y 2 años 7 meses.



ESCOLARIDAD:

La escolaridad promedio de los Gerentes de Ventas es de 15 años, lo cual equivale a tercer año de licenciatura y se distribuye así: 3 tienen licenciatura completa y uno hasta tercer año de licenciatura.

4.6.3 Resultados de la aplicación de la batería de exámenes psicométricos

Para cada nivel de puesto se integró y aplicó una batería psicométrica diferente, considerando para ello; el nivel escolar de los sujetos, el tiempo para su aplicación y la importancia del puesto, así como el tamaño de la muestra del personal, como se indica a continuación:

NIVEL DE PUESTO	TAMANO DE LA MUESTRA	BATERIA
1. Representantes	40	BETA II-R, NEG0 y CLEAVER
2. Supervisores	18	TERMAN-M, CLEAVER y MOSS
3. Jefes	6	WAIS, CPI, CLEAVER y REDDIN
4. Gerentes	4	WAIS, CPI, CLEAVER y REDDIN
	68	

Antes de aplicar la batería psicométrica y conocer los perfiles reales de los puestos, consideramos necesario establecer el parámetro de comparación, es decir, los perfiles ideales. Para obtenerlos, se solicitó a los jefes inmediatos de cada puesto del área de ventas, que requisitaran el formato del perfil psicométrico para cada uno de los puestos de su cargo y el *Human Factor*, que es la descripción del puesto según Cleaver, como se muestra enseguida.

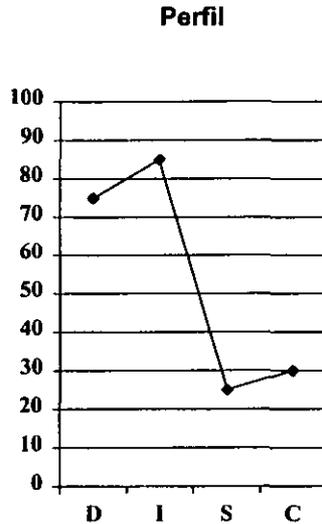
PERFIL DEL PUESTO: REPRESENTANTE DE VENTAS

CONTENIDO FUNCIONAL

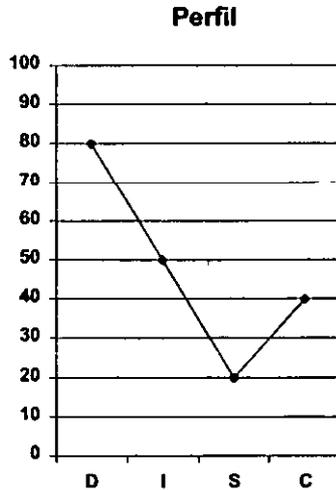
El logro de los resultados tangibles que deben de ser obtenidos a través de la gente caracterizan a este puesto. El ocupante de este puesto se encuentra bajo presión para cumplir con sus funciones y frecuentemente deberá aplicar esta presión a otros. La planeación, la solución de problemas y organización, son las responsabilidades claves del trabajo. La autoridad para tomar decisiones y la independencia para actuar, están implícitos en el puesto. El ambiente de trabajo es realmente impredecible y en general, se llevan a cabo varios simultáneamente. Aún cuando existan políticas de operación, el ocupante del puesto deberá actuar con mucho empuje.

CONTENIDO DE COMPORTAMIENTO

Este trabajo requiere de mente orientada hacia metas, empuje e iniciativa hacia la obtención de resultados. El reaccionar con rapidez al cambio en situaciones que puedan demandar gran esfuerzo físico requerido. El ocupante del puesto debe ser positivo y directo aunque a veces debe de motivar a otros, para actuar a través de la persuasión y la generación de entusiasmo. Debe de actuar independientemente en situaciones de oposición.



PERFIL DEL PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS



CONTENIDO FUNCIONAL

Este puesto requiere de un desempeño lógico y objetivo de hechos. Lleva implícita la autoridad para actuar independientemente para llevar a cabo una variedad amplia de funciones siempre cambiantes. Los resultados se obtienen a través de la interacción con la gente, existiendo una presión considerable por obtener resultados, sin embargo el ocupante del puesto tiene libertad para actuar hasta el límite que fijen los lineamientos generales de la política.

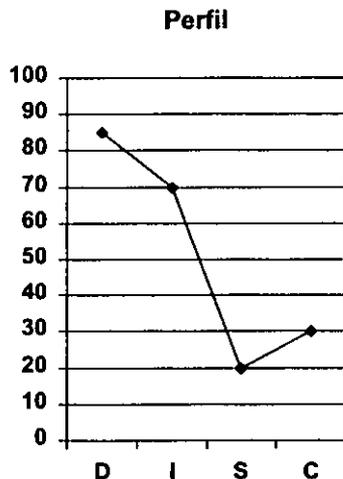
CONTENIDO DE COMPORTAMIENTO

Este puesto requiere de empuje e iniciativa hacia la obtención de resultados frente a la oposición o el reto. Estar poco satisfecho por el estado actual de las cosas y el cuestionamiento del orden establecido son características importantes para el éxito. La posición requiere un individuo que reaccione rápido al cambio y que sea impaciente por obtener resultados.

PERFIL DEL PUESTO: JEFES Y GERENTES DE VENTAS

CONTENIDO FUNCIONAL

El logro de resultados tangibles que deben ser obtenidos a través de la gente caracterizan a este deberá aplicar esta presión a otros. La planeación, solución de puesto. El ocupante de este trabajo se encuentra bajo presión para cumplir con sus funciones y frecuentemente problemas y organización, son las responsabilidades claves del trabajo. La autoridad para tomar decisiones y la independencia para actuar, están implícitos en el puesto, existiendo también la necesidad de delegar a otros. El ambiente de trabajo es relativamente impredecible y en general, se lleva a cabo varios proyectos simultáneamente. Aún cuando existen políticas de operación, el ocupante del puesto debe de actuar frecuentemente sin precedentes.



CONTENIDO DE COMPORTAMIENTO

Este trabajo requiere de una mente orientada hacia metas, empuje e iniciativa hacia la obtención de resultados. El ocupante del puesto debe ser positivo y directo aunque a veces debe motivar a otros, para actuar a través de la persuasión y de la generación de entusiasmo. Debe actuar independientemente en situaciones de oposición.

C.I. 110 ARRIBA DEL PROMEDIO. INTELIGENCIA FUNCIONAL

Con el propósito de poder establecer un análisis comparativo, aplicamos como ya mencionamos anteriormente, el HUMAN FACTOR a fin de conocer el perfil ideal deseable que se busca en cada puesto, para posteriormente contrastar esta información con los resultados globales obtenidos al aplicar la batería psicométrica para cada puesto.

4.6.3.1 Representantes de ventas

BETA II-R

Potencial de Inteligencia

El C.I. (Coeficiente Intelectual) global promedio obtenido es de 87 “Abajo del promedio”, (ver la gráfica en la página 150 y anexo N° 10), detectándose como principales áreas de oportunidad las siguientes capacidades:

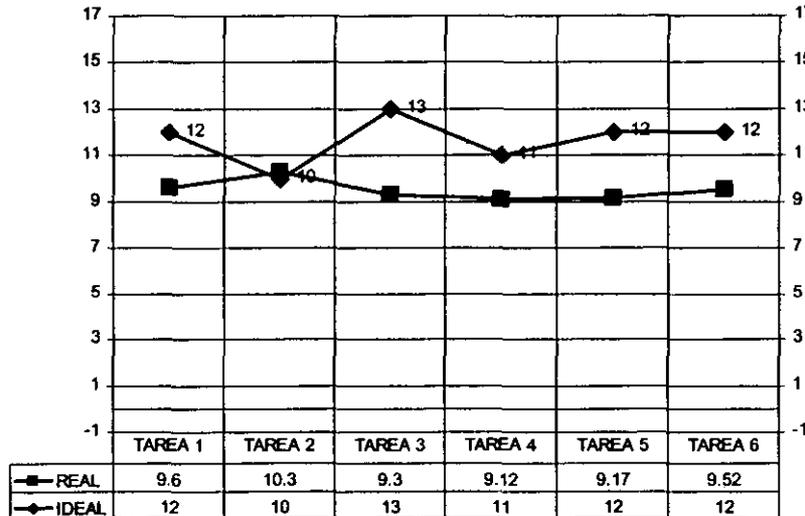
- Para trabajar bajo presión y habilidad de planeación.
- De análisis, síntesis y habilidad para resolver problemas.
- De observación y discriminación visual.
- De comprensión, atención y observación.
- De abstracción y comprensión acertada de la realidad.

De todo lo anterior inferimos que entre los Representantes de Ventas predomina el tipo de pensamiento concreto, es decir; comprenden situaciones sencillas pero se les dificulta resolver problemas complejos debido a que realizan una mala comprensión de los hechos o eventos.

Otro punto importante a destacar es la desorganización en situaciones demandantes y/o bajo presión en que incide el personal de este puesto.

EXAMEN DE INTELIGENCIA BETA II-R

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS REPRESENTANTES DE VENTAS Y EL POTENCIAL DE INTELIGENCIA DEL PUESTO



DESCRIPCION DE LAS TAREAS

TAREA 1

Capacidad para trabajar bajo presión y habilidad para planear.

TAREA 2

Capacidad de aprendizaje, memoria a corto plazo, rapidez y precisión.

TAREA 3

Capacidad de análisis y síntesis, habilidad para resolver problemas.

TAREA 4.

Capacidad de observación y discriminación visual.

TAREA 5

Capacidad de comprensión, atención y observación

TAREA 6

Capacidad de abstracción y juicio lógico

COEFICIENTE INTELLECTUAL GLOBAL DE 87 "ABAJO DEL PROMEDIO"
COEFICIENTE INTELLECTUAL DESEABLE 104 "PROMEDIO"

CLEAVER

Estilo de trabajo

Dominio y empuje

El puesto requiere que el ocupante este orientado hacia el logro de objetivos y metas, mostrando iniciativa y empuje; por otra parte el resultado promedio nos revela (ver gráfica en la página 152 y 153, así como el anexo 10) que los representantes de ventas tienen un mediano empuje e iniciativa en situaciones estables, aumentando situaciones bajo presión, pero sin llegar a ser equivalente con el perfil deseado.

Influencia

Para conseguir las metas y los resultados esperados, el puesto requiere que el ocupante pueda conseguirlos a través de la gente, siendo la persuasión y la motivación la herramienta básica para ello, contrastando nuevamente con el perfil real, ya que los resultados nos indican una buena socialización, pero sin asumir un papel activo que logre cambiar o convencer a la gente. Este punto lo consideramos fundamental, ya que la material prima del vendedor es la de dar argumentos sólidos que convencen a la gente para que adquiera el servicio y el producto ofrecido.

Constancia

El perfil ideal buscado en el ocupante del puesto es de un gran dinamismo que pueda realizar una o varias actividades simultáneamente, adaptándose a cambios constantes sin algún problema, por otro lado, el perfil real de los representantes de ventas nos refiere a individuos con gran apego a las costumbres y a la tradición, esto provoca, por ende que haya resistencia al cambio o que su adaptación sea lenta.

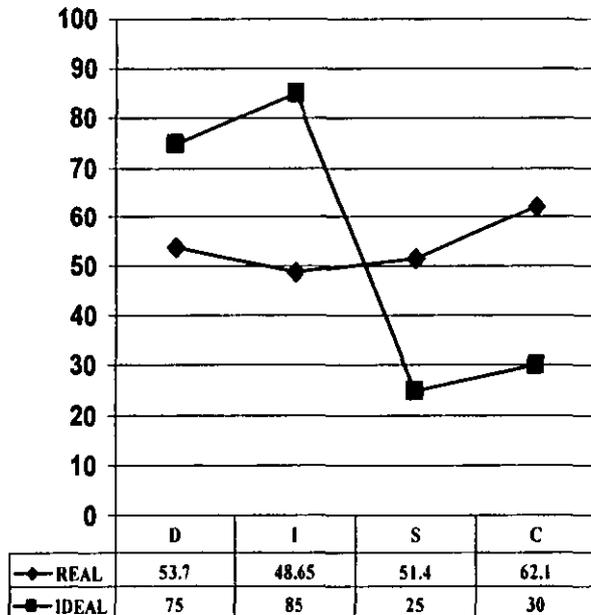
Apego

Como en la mayoría de los puestos en ventas, el perfil ideal del representante de CASA MARZAM, busca que el ocupante realice sus actividades fuera de la empresa y que tome decisiones con cierta autonomía, en cambio el perfil real nos habla de dependencia hacia normas o indicaciones que guíen su proceder.

EXAMEN CLEAVER (ESTILO DE TRABAJO)

CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS REPRESENTANTES
DE VENTAS Y EL PERFIL CLEAVER DEL PUESTO

GRAFICA CLEAVER "T" SITUACIONES ESTABLES



D = DOMINIO EMPUJE

Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

I = INFLUENCIA

Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

S = CONSTANCIA

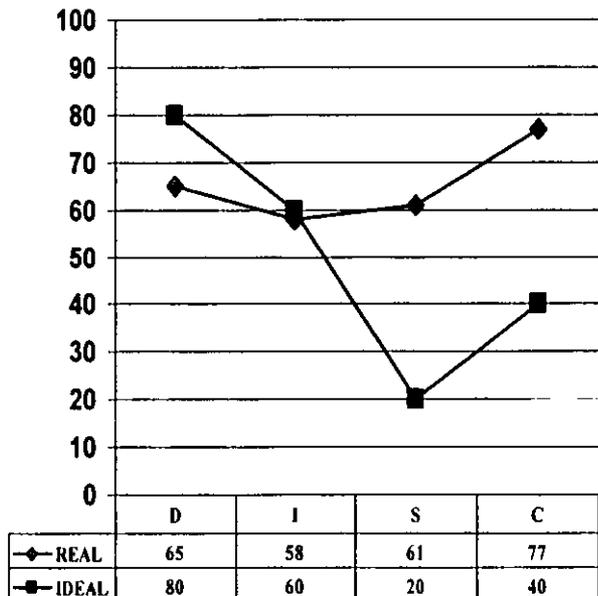
Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios

C = APEGO

Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS REPRESENTANTES
DE VENTAS Y EL POTENCIAL DE INTELIGENCIA DEL PUESTO**

**GRAFICA CLEAVER "L" SITUACIONES BAJO
PRESION**



D = DOMINIO EMPUJE

Es la capacidad de liderazgo con la finalidad de lograr resultados, superando retos y teniendo iniciativa.

I = INFLUENCIA

Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y persuadirla o motivarla para lograr el tipo de actuación que se desea.

S = CONSTANCIA

Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria sin requerir cambios

C = APEGO

Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos establecidos.

NEGO

Habilidad de negociación

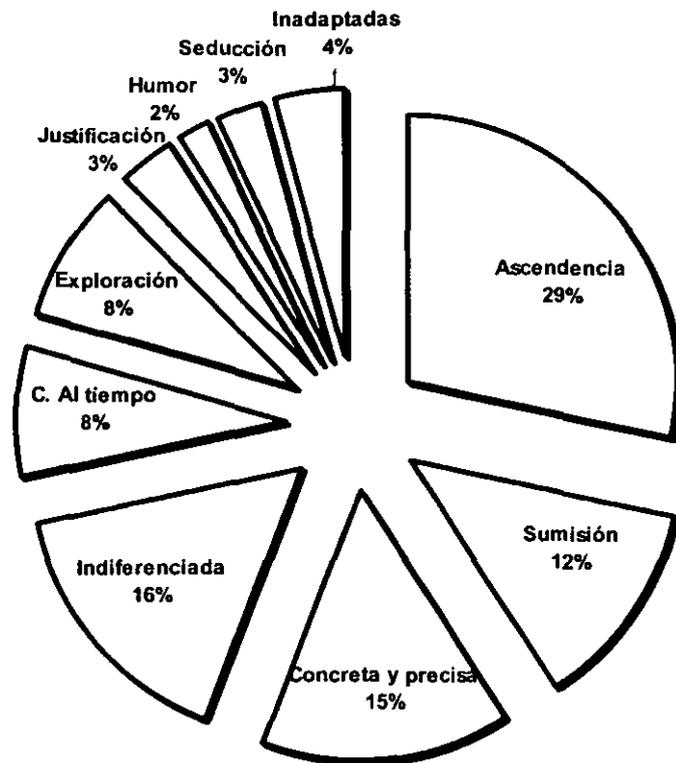
Para determinar la habilidad de negociación del los Representantes de Ventas se aplicó la prueba denominada “NEGO”, los resultados cuantitativos (ver anexo 10) se expresan en la Gráfica de la página 155 y los resultados cualitativos se explican a continuación.

Las respuestas que más se presentaron fueron con un 29% las de ascendencia, esto significa que los argumentos dados a las objeciones son reflejos, es decir, ante la frustración de verse incluido de una negociación, el vendedor emite respuestas que afirman con autoridad pero sin ninguna propuesta o demostración, y/o ponen en duda la palabra del cliente o dicta la conducta que debe de seguir éste.

Los argumentos concretos y precisos se presentaron en segundo lugar con un 15%, este tipo de respuestas son las indicadas, ya que como su nombre lo dice dar soluciones concretas y precisas a la problemática del cliente, el porcentaje obtenido no es malo, pero debería ser más alto si se requiere contar con un equipo de ventas que logre los resultados a través de negociaciones convenientes.

En tercer lugar encontramos las respuestas indiferenciadas con un 16%, este tipo de argumentos son poco elaborados y vagos que no aportan ninguna solución a la negociación, por el contrario confunden más al cliente debido a su ambigüedad.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS REPRESENTANTES DE VENTAS EN EL "NEGO"



4.6.3.2 Supervisores de ventas

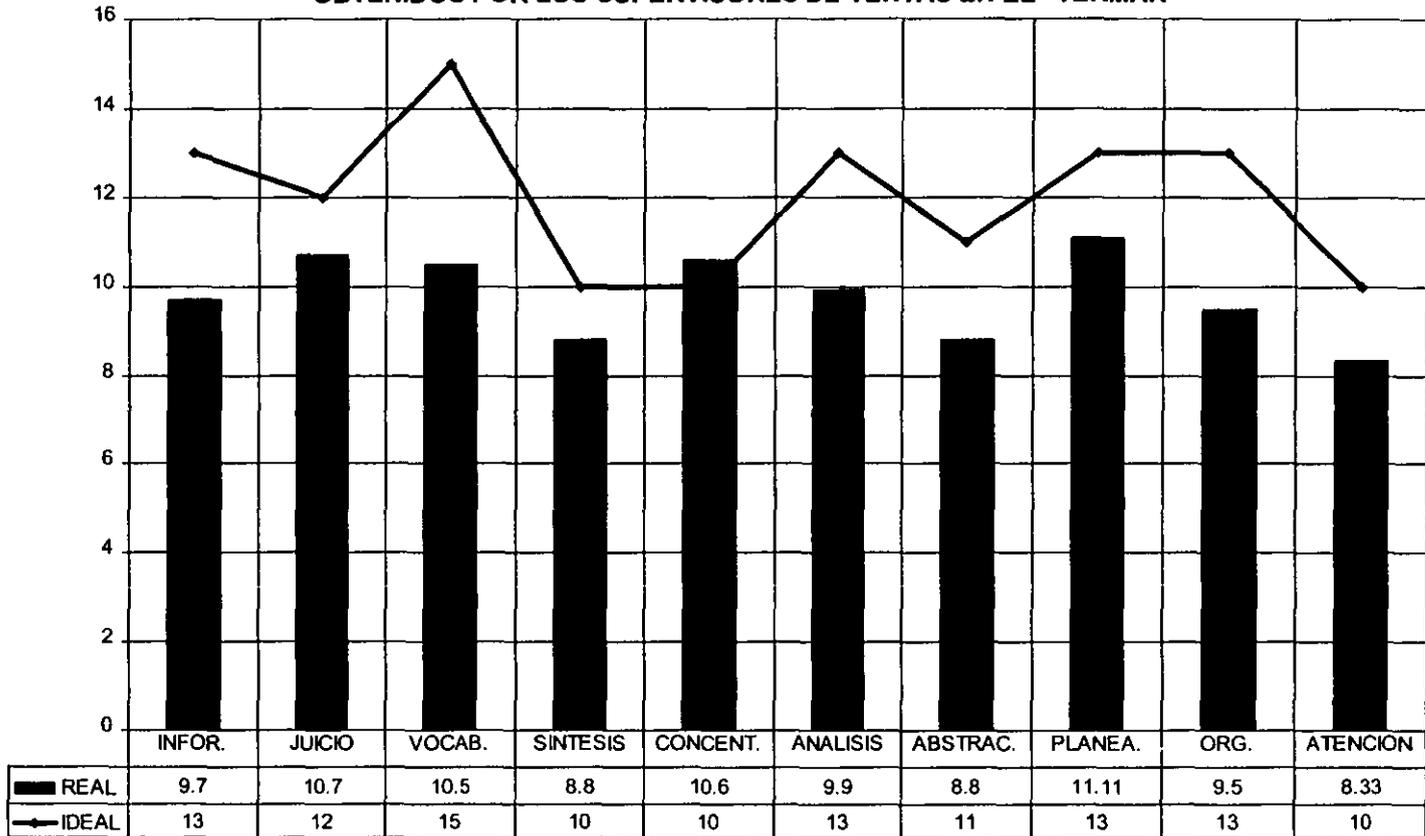
Potencial de Intelectual

Para determinar el C.I. aplicamos la prueba denominada "TERMAN", los resultados se pueden ver (página 157) en la gráfica comparativa entre el Ideal y los resultados reales obtenidos por los supervisores de ventas en esta prueba, a continuación desglosamos los resultados:

TERMAN

- **Información:** esto nos refleja una baja capacidad en memoria remota y por ende, bajo nivel de cultura general, así como falta de interés por adquirir nuevos conocimientos.
- **Juicio lógico:** los resultados nos hablan de una mala comprensión de los hechos o de eventos, este punto puede ser significativo debido a que los Supervisores de Ventas tienen a su cargo a los Representantes de Ventas, así como el servicio que proporcionan éstos últimos a los clientes y una mala interpretación o un análisis incorrecto puede repercutir directamente en la relación comercial.
- **Vocabulario:** en este punto es en donde encontramos mayor diferencia entre lo propuesto y los resultados obtenidos. Los puntajes bajos nos indican problemas para expresarse, producto de reducido vocabulario lo que puede traer como consecuencia problemas en la comunicación con sus subordinados y con el cliente, además de repercutir en las negociaciones.
- **Análisis y Síntesis:** la comprensión acertada de la realidad se debe fundamentalmente por los procesos mentales de análisis (descomposición de los elementos de un todo, su relación, etc.) y síntesis (comprensión de un todo a partir de la síntesis de sus elementos), los puntajes bajos pueden traer como consecuencia, la incapacidad para resolver problemas complejos, así como un juicio incorrecto de hechos.
- **Planeación y Organización:** encontramos problemas para anticipar el futuro, establecer prioridades y aprovechar los recursos óptimamente (planeación), así como, problemas para ordenar un proceso o actividad en función de una meta (organización).
- **Trabajo bajo presión:** observamos dificultad para trabajar en ambientes demandantes.

**GRAFICA COMPARATIVA ENTRE EL IDEAL Y LOS RESULTADOS REALES
OBTENIDOS POR LOS SUPERVISORES DE VENTAS EN EL "TERMAN"**



**COEFICIENTE INTELECTUAL IDEAL 99 "PROMEDIO"
COEFICIENTE INTELECTUAL REAL 91 "PROMEDIO"**

CLEAVER

Estilo de Trabajo

De igual forma que se hizo con los Representantes de Venta, primeramente determinamos el perfil ideal del puesto mediante el HUMAN FACTOR y lo comparamos con los resultados obtenidos en el CLEAVER (ver gráfica "Resultados Obtenidos por los Supervisores de Ventas mediante Cleaver página 159), esto nos sirvió para establecer que tal lejos está el estilo de trabajo de los Supervisores de Venta con el requerido por la posición.

Dominio y empuje

En el puesto de Supervisor de Venta el ideal demanda que el ocupante tenga empuje e iniciativa para alcanzar los objetivos o metas propuestas. El perfil real nos habla el promedio de los supervisores de venta está orientado a buscar con empuje e iniciativa el logro de resultados, sin embargo hace falta trabajar más para elevar este nivel.

Influencia

En este rubro encontramos equivalencia entre lo propuesto y lo obtenido en la prueba, en ambos casos encontramos habilidad de persuasión en ambientes cotidianos y bajo presión.

Constancia

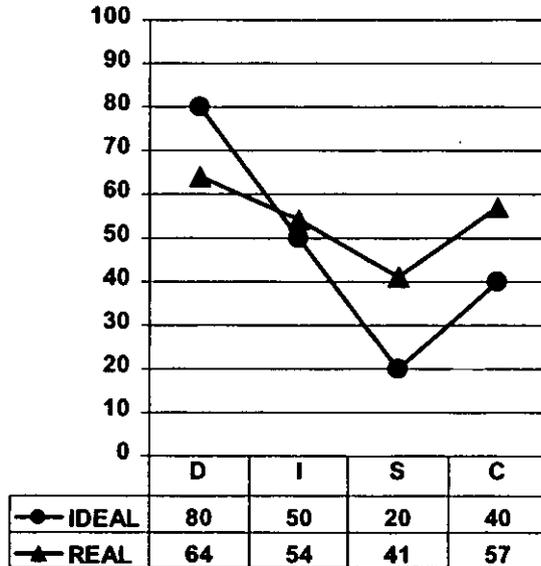
Al igual que ocurre con los Representantes de Venta, los Supervisores trabajan en ambientes predecibles y estáticos, gustando de la rutina y la costumbre, por el contrario el puesto requiere de individuos que se adapten fácilmente a los cambios y que puedan realizar varias actividades simultáneamente.

Apego

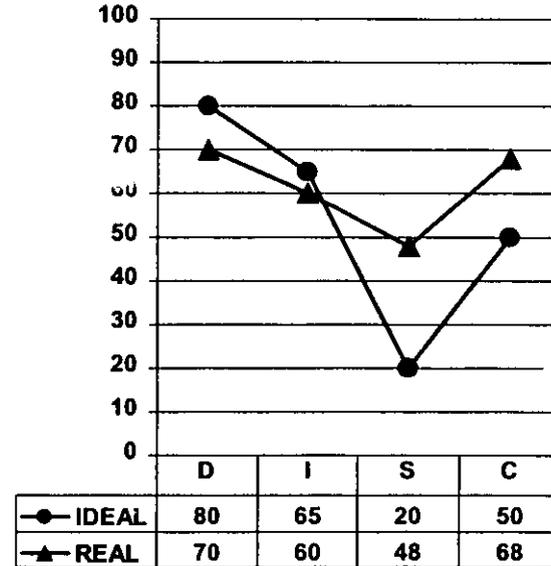
Los Supervisores de Venta trabajan siguiendo la norma y direcciones, sin embargo el puesto requiere de personas que trabajen con cierta independencia y autonomía al tomar decisiones.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS SUPERVISORES DE VENTAS EN EL "CLEAVER"

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL IDEAL Y LOS
RESULTADOS REALES EN LA GRAFICA "I" DE
CLEAVER



CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL IDEAL Y LOS
RESULTADOS REALES EN LA GRAFICA "L" DE
CLEAVER



MOSS

Habilidad de Supervisión

Para conocer la habilidad de Supervisión, aplicamos la prueba MOSS (Ver gráfica en la página 161 y anexo 10), obteniendo un resultado global de la prueba de “Medio Inferior”, observándose que las áreas de oportunidad que hay que mejorar son las siguientes:

HS = Habilidad de supervisión.

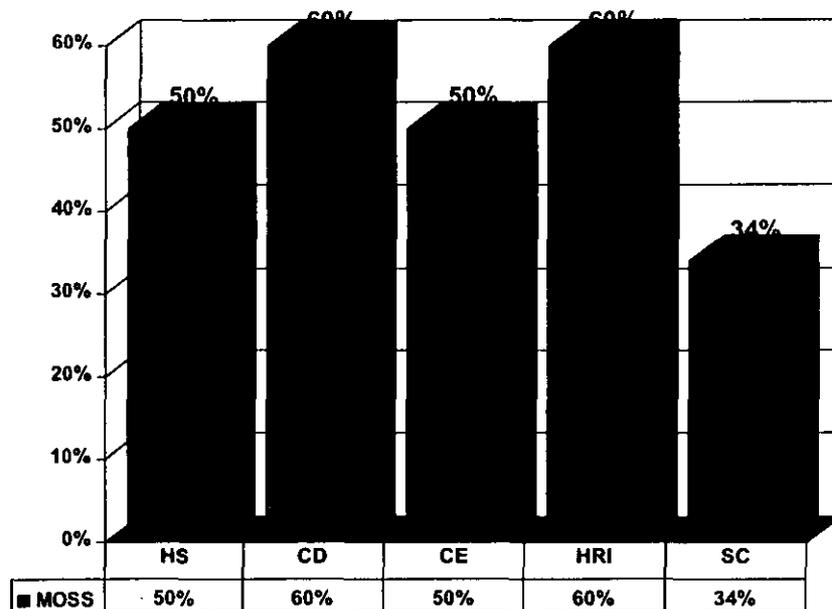
CD = Capacidad de decisión en las relaciones humanas.

CE = Capacidad de evaluación de problemas interpersonales.

HRI = Habilidad para establecer relaciones sociales.

SC = Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales (34%)

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS SUPERVISORES DE VENTAS EN EL MOSS



HS= Habilidad de Supervisión

CD= Capacidad de decisión en las relaciones humanas

CE= Capacidad de evaluación de problemas interpersonales

HRI= Habilidad para establecer relaciones interpersonales

SC= Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales

RESULTADO GLOBAL DE HABILIDAD DE SUPERVISION: "MEDIO INFERIOR"

4.6.3.3 Jefes de ventas

WAIS

Coefficiente Intelectual

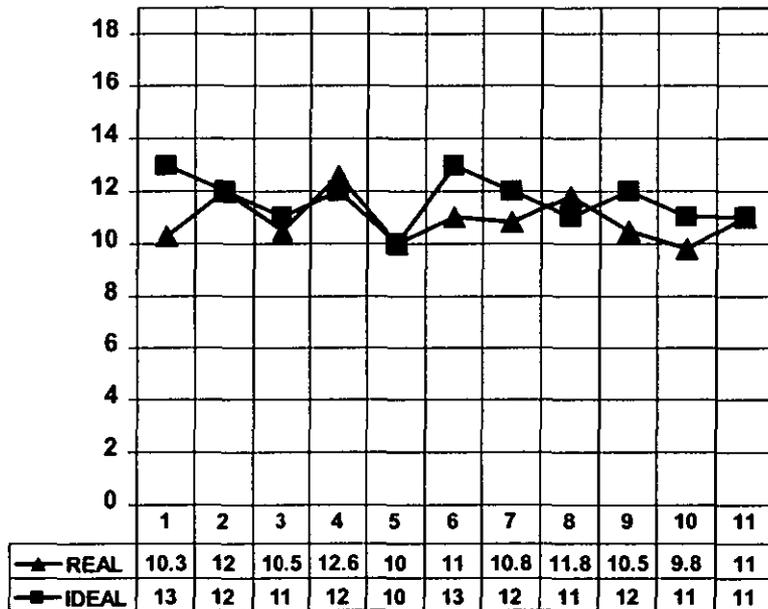
En el caso de los Jefes y Gerentes de Venta la prueba empleada para medir el C.I. fue el WAIS (ver gráfica en la página 163), los resultados se desglosan a continuación.

EL C.I. Global obtenido es de 108 “Promedio”, siendo el esperado de 113 “Arriba del promedio”.

Las áreas de oportunidad detectadas son:

- **Información:** aunque no es significativo encontramos, bajo el nivel de cultura e información obtenida en el medio.
- **Vocabulario:** al igual que el rubro de información la puntuación no es algo significativo, sin embargo el promedio es bajo, es decir, encontramos pobreza en la utilización de conceptos y en el uso de lenguaje.
- **Planeación:** en este rubro se detectó una puntuación por debajo de lo esperado.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL IDEAL DE INTELIGENCIA Y LOS RESULTADOS REALES OBTENIDOS POR LOS JEFES DE VENTAS EN EL "WAIS"



ESCALA VERBAL

1. INFORMACION
2. COMPRESION
3. ARITMETICA
4. SEMEJANZAS
5. RETENCION DE DIGITOS
6. VOCABULIRIO

ESCALA DE EJECUCION

7. SIMBOLOS Y DIGITOS
8. FIGURAS INCOMPLETAS
9. DISEÑO CON CUBOS
10. ORDENAMIENTO DE FIGURAS
11. ENSAMBLE DE OBJETOS

**INTELIGENCIA GLOBAL REAL DE 108 "PROMEDIO"
INTELIGENCIA GLOBAL IDEAL DE 113 "ARRIBA DEL PROMEDIO"**

CLEAVER

Estilo de Trabajo

Para determinar el estilo de trabajo de los Jefes de Ventas recurrimos la prueba denominada CLEAVER, posteriormente comparamos este perfil con el ideal del puesto (ver gráfica en la página 165). A continuación presentamos los resultados y el diagnóstico:

Dominio y empuje

Encontramos equivalencia entre lo esperado por el puesto y los resultados obtenidos en el examen, en ambos casos el empuje y la iniciativa son dos elementos indispensables para alcanzar los objetivos y metas.

Influencia

Tanto en el ideal del puesto como en el obtenido en el CLEAVER, encontramos concordancia; se socializa adecuadamente en situaciones cotidianas y bajo presión se cuenta con la capacidad de persuadir y/o motivar a otros de cambiar.

Constancia

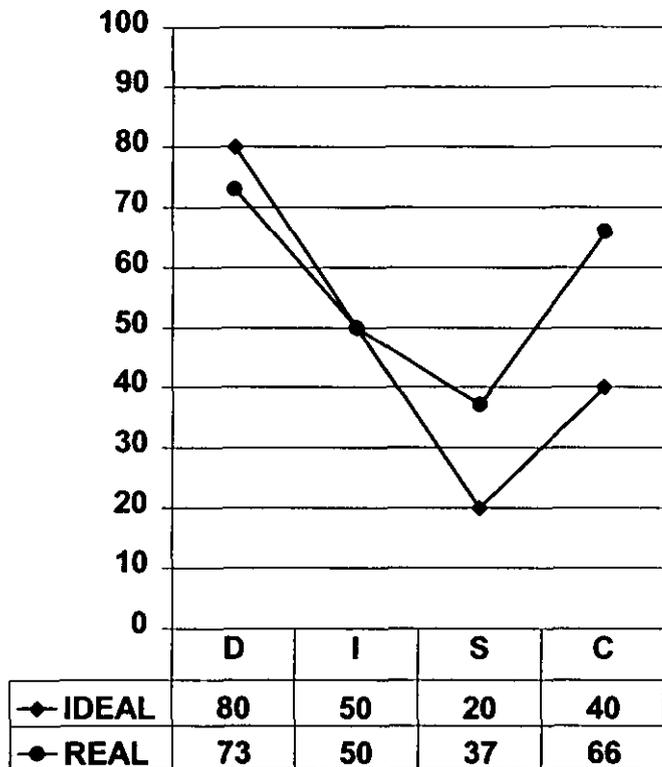
Los resultados nos indican que se reacciona rápido al cambio al igual que lo esperado por el puesto.

Apego

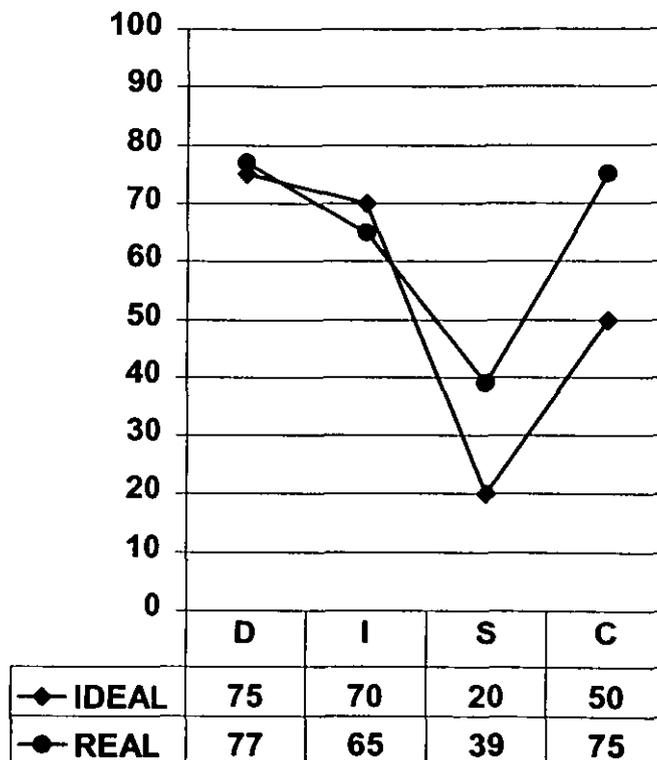
En este punto encontramos una diferencia significativa entre el ideal del puesto y los resultados obtenidos en el examen, el puesto requiere de individuos que sean capaces de trabajar con autonomía y que puedan tomar decisiones de forma independiente, en contraste con el promedio de los resultados, que nos indica una tendencia a ser cauteloso, a seguir procedimientos y depender de ayuda al tomar decisiones.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS JEFES DE VENTAS EN EL CLEAVER

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL PERFIL IDEAL CLEAVER Y LOS RESULTADOS REALES, EN LA GRAFICA "T" (SITUACIONES ESTABLES)



CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL PERFIL IDEAL CLEAVER Y LOS RESULTADOS REALES, EN LA GRAFICA "L" (SITUACIONES BAJO PRESION)



CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL (C.P.I.)

Personalidad

Para determinar los rasgos de personalidad se recurrió al C.P.I. (Ver gráfica en la página 167). A continuación describimos los resultados:

Do = Dominancia: este punto valora la capacidad para dirigir, así como la iniciativa social

- El puntaje aparece por arriba del promedio, esto significa que tienden a ser confiados en sí mismos, estables y responsables. Con capacidad para tomar la iniciativa y dirigir a un grupo.

PS = Presencia social: valora los factores de equilibrio, la espontaneidad y la confianza en sí mismos en la interacción personal y social.

- Puntajes bajos nos indican cautela, cooperadores y prudentes.

Aa = Autoaceptación: considera el sentido de la valía personal, la autoaceptación y la capacidad para actuar en forma independiente.

- La tendencia promedio de los jefes de Ventas está por arriba de la media, por lo que podemos pensar que se trata de personas seguras, emprendedoras, comunicativas y prácticas.

Re = Responsabilidad: Identifica a las personas que tienen disposición, responsabilidad y confiabilidad.

- Como se observa en la gráfica encontramos personas serias y responsables en el trabajo.

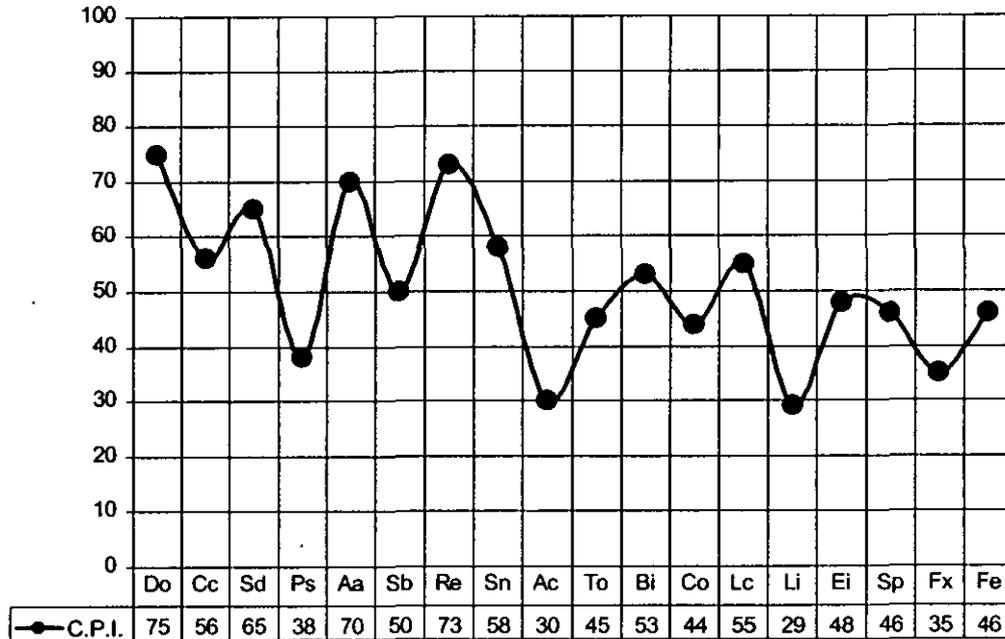
Ac = (Autocontrol) valora el grado de adecuación y control y el orden sobre si mismo, así como la libertad, la impulsividad.

- En este punto observamos un puntaje bajo, lo que se deduce que se trata de gente impulsiva, individualista y temperamental.

Li = Logro de independencia: identifica los factores de interés y motivación.

- Podemos decir que el promedio de los examinados nos indica gente aprensiva, cautelosa y egoísta.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS JEFES DE VENTAS EN EL C.P.I.



REDDIN

Estilo Gerencial

La interpretación de este examen la realizaremos en forma individual debido a la naturaleza del examen (Ver las gráficas en la páginas 174 a 176) a continuación se describen los resultados:

Nombre: Andrés Nájera Juárez

Orientación a la Tarea: 3.6

Orientación a las Relaciones: .6

Efectividad Gerencial: 1.8

Estilo Dominante: Autócrata

Indicadores de este estilo:

Crítica – Amenaza.

Toma todas las decisiones.

Exige obediencia – suprime conflictos.

Quiere acción y resultados inmediatos.

Se comunica sólo hacia abajo – actúa sin consultar.

Temido – impopular.

En el estilo autócrata, generalmente antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que no le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Muchos le temen y no le tienen simpatía y así se ven motivados a trabajar sólo cuando la presión es directa. Piensa que el deber del subordinado es obedecer ordenes y nada más.

Estilo de Soporte: Autócrata Benévolo.

Indicadores básicos.

Decidido – muestra tener iniciativa.

Trabajador – enérgico.

Termina las cosas – dedicado al trabajo.

Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y tiempo.

Tiene conciencia del costo de las ganancias y/o de las ventas.

Logra resultados.

El jefe Autócrata Benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr una elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos. Se ve con mucha orientación del autócrata, pero un tanto más considerado.

Nombre: Felipe Mata Rodríguez

Orientación a la Tarea: 1.2
Orientación a las Relaciones: 3.6
Efectividad Gerencial: 2.4

Estilo Dominante: Misionero.

Indicadores básicos.

Evita el conflicto
Agradable –amable –cálido
Busca la aceptación de sí mismo – dependiente
Facilita las cosas
Evita iniciar actividades – pasivo – no da indicaciones

Este estilo es fundamentalmente una alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las consideraciones. Es ineficaz por que su deseo de verse a sí mismo como “una buena persona”. El Gerente misionero cree las personas felices producen más e intenta dirigir su departamento como si fuera un club social por que cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida y agradable en la que puede seguir un ritmo de trabajo descansado.

Estilo de Soporte: Promotor.

Indicadores básicos.

Mantiene canales de comunicación.
Desarrolla el talento de los demás – instruye.
Comprende a los demás – apoya.
Trabaja con los demás – coopera.
Los demás confían en él

Este estilo considera que su función consiste en desarrollar el talento de los demás y proveer una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan consigo mismos y con su trabajo.

Dedica mucho tiempo a sus subordinados, les otorga tantas nuevas responsabilidades como sea posible. Sabe que la persona promedio produce mucho menos de lo que es capaz, pero sabe como motivarla para trabajar más.

Nombre: Roberto Carranza Sánchez

Orientación a la Tarea: 1.8
Orientación a las Relaciones: 3
Efectividad Gerencial: 1.8

Estilo Dominante: Transaccional

Indicadores básicos.

Emplea la participación en exceso

Cede – Débil

Evita tomar decisiones

Destaca la tarea y las relaciones cuando el momento es inapropiado.

El Gerente de transacción utiliza como recursos la ambivalencia y la preferencia por las medias tintas. Lo que influye sobre su proceso de toma de decisión tiende a ser la presión. Trata de minimizar los problemas inmediatos en lugar de aumentar la producción a largo plazo. El Gerente de transacción está convencido que la producción óptima es un sueño, cree que todo plan debe de ser una serie de términos medios y entonces se preocupa sólo lo que va funcionar.

Estilo de Soporte: Misionero.

Indicadores básicos.

Evita el conflicto

Agradable –amable –cálido

Busca la aceptación de sí mismo – dependiente

Facilita las cosas

Evita iniciar actividades – pasivo – no da indicaciones

Este estilo es fundamentalmente una alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las consideraciones. Es ineficaz por que su deseo de verse a sí mismo como “una buena persona”. El Gerente misionero cree las personas felices producen más e intenta dirigir su departamento como si fuera un club social por que cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida y agradable en la que puede seguir un ritmo de trabajo descansado.

Nombre: Rodrigo Gómez León

Orientación a la Tarea: 3

Orientación a las Relaciones: .6

Efectividad Gerencial: 3.6

Estilo Dominante: Promotor.

Indicadores básicos.

Mantiene canales de comunicación.

Desarrolla el talento de los demás – instruye.

Comprende a los demás – apoya.
Trabaja con los demás – coopera.
Los demás confían en él

Este estilo considera que su función consiste en desarrollar el talento de los demás y proveer una atmósfera de trabajo que conduzca a que los subordinados se comprometan consigo mismos y con su trabajo.

Dedica mucho tiempo a sus subordinados, les otorga tantas nuevas responsabilidades como sea posible. Sabe que la persona promedio produce mucho menos de lo que es capaz, pero sabe como motivarla para trabajar más.

Estilo de Soporte: Burócrata.

Indicadores básicos:

Sigue ordenes – reglas – procedimientos
Confiable – digno de fé
Mantiene un sistema
Observa detalles – eficiente
Lógico – Autocontrolado.
Imparcial – justo – equitativo.

El sujeto de estilo burócrata no se interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo es efectivo mientras su puesto o situación no requieran este tipo de interés. Tiene éxito porque obedece reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla poco con los demás.

Nombre: Saúl Sánchez Plata

Orientación a la Tarea: 1.8.
Orientación a las Relaciones: 3
Efectividad Gerencial: .6

Estilo Dominante: Transaccional

Indicadores básicos.

Emplea la participación en exceso
Cede – Débil
Evita tomar decisiones
Destaca la tarea y las relaciones cuando el momento es inapropiado.

El Gerente de transacción utiliza como recursos la ambivalencia y la preferencia por las medias tintas. Lo que influye sobre su proceso de toma de decisión tiende a ser la presión. Trata de minimizar los problemas inmediatos en lugar de aumentar la producción a largo plazo. El Gerente de transacción esta convencido que la producción óptima es un sueño,

cree que todo plan debe de ser una serie de términos medios y entonces se preocupa sólo lo que va funcionar.

Estilo de Soporte: Misionero.

Indicadores básicos.

Evita el conflicto

Agradable –amable –cálido

Busca la aceptación de sí mismo – dependiente

Facilita las cosas

Evita iniciar actividades – pasivo – no da indicaciones

Este estilo es fundamentalmente una alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las consideraciones. Es ineficaz por que su deseo de verse a sí mismo como “una buena persona”. El Gerente misionero cree las personas felices producen más e intenta dirigir su departamento como si fuera un club social por que cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida y agradable en la que puede seguir un ritmo de trabajo descansado.

Nombre: Fernando Villaseñor Zepeda

Orientación a la Tarea: .6

Orientación a las Relaciones: 2.4

Efectividad Gerencial: 4

Estilo de Dominante: Autócrata Benévolo

Indicadores básicos.

Decidido – muestra tener iniciativa.

Trabajador – enérgico.

Termina las cosas – dedicado al trabajo.

Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y tiempo.

Tiene conciencia del costo de las ganancias y/o de las ventas.

Logra resultados.

El Gerente Autócrata Benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr una elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos. Se ve con mucha orientación del autócrata, pero un tanto más considerado.

Estilo Dominante: Autócrata

Indicadores de este estilo:

Crítica – Amenaza.

Toma todas las decisiones.

Exige obediencia – suprime conflictos.

Quiere acción y resultados inmediatos.

Se comunica sólo hacia abajo – actúa sin consultar.

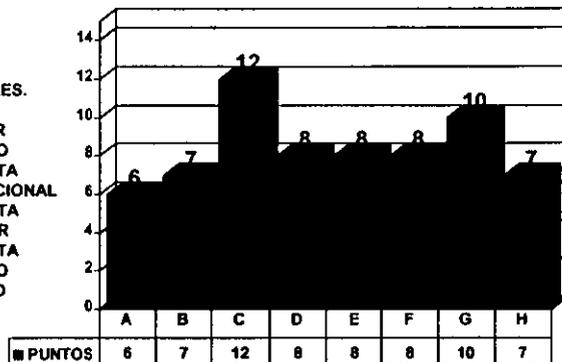
Temido – impopular.

El Gerente Autócrata generalmente antepone la tarea inmediata por encima de las demás consideraciones. Es ineficaz en el sentido de que no le preocupan las relaciones ni tiene confianza en la gente. Muchos le temen y no le tienen simpatía y así se ven motivados a trabajar sólo cuando la presión es directa. Piensa que el deber del subordinado es obedecer ordenes y nada más.

RESULTADOS DE LOS JEFES DE VENTA EN EL REDDIN

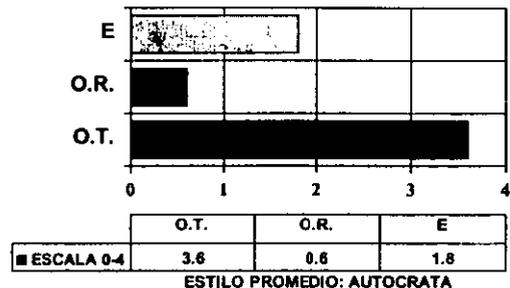
E. GERENCIALES.

- A = DESERTOR
- B = MISIONERO
- C = AUTOCRATA
- D = TRANSACCIONAL
- E = BUROCRATA
- F = PROMOTOR
- G = AUTOCRATA
- BENEVOLO
- F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: AUTOCRATA

Andrés Nájera Juárez



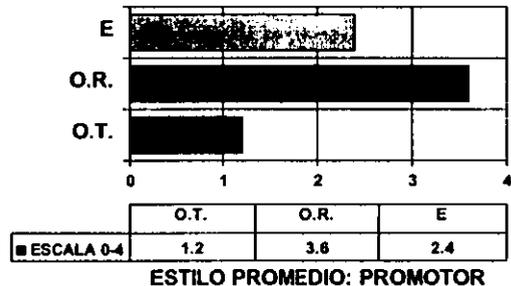
E. GERENCIALES.

- A = DESERTOR
- B = MISIONERO
- C = AUTOCRATA
- D = TRANSACCIONAL
- E = BUROCRATA
- F = PROMOTOR
- G = AUTOCRATA
- BENEVOLO
- F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: MISIONERO
ESTILOS DE SOPORTE: PROMOTOR Y
A. BENEVOLO.

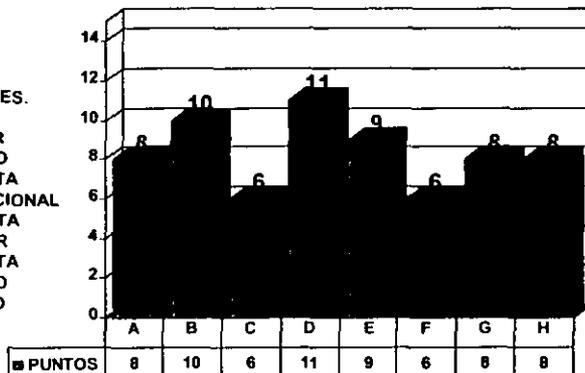
Felipe Mata Rodríguez



RESULTADOS DE LOS JEFES DE VENTA EN EL REDDIN

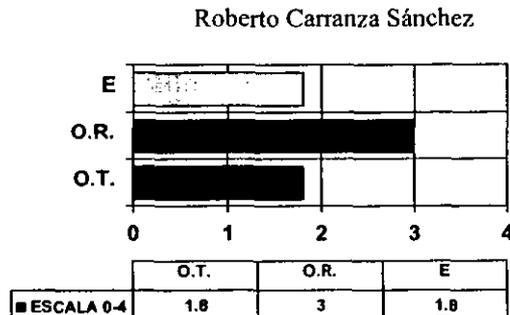
E. GERENCIALES.

- A = DESERTOR
- B = MISIONERO
- C = AUTOCRATA
- D = TRANSACCIONAL
- E = BUROCRATA
- F = PROMOTOR
- G = AUTOCRATA
- BENEVOLO
- F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: TRANSACCIONAL

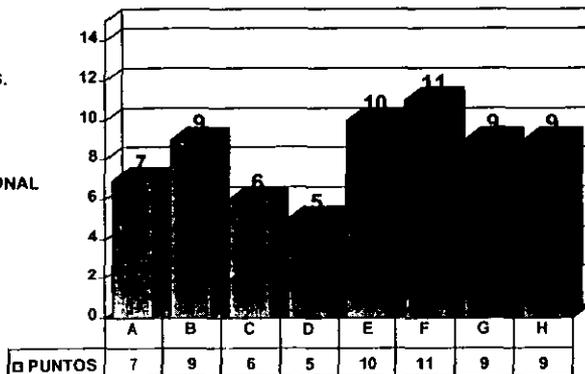
ESTILO DE SOPORTE: MISIONERO



ESTILO PROMEDIO: MISIONERO

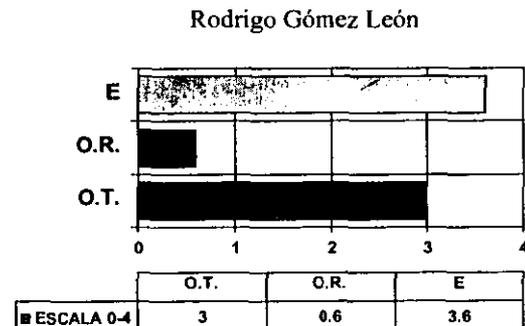
E. GERENCIALES.

- A = DESERTOR
- B = MISIONERO
- C = AUTOCRATA
- D = TRANSACCIONAL
- E = BUROCRATA
- F = PROMOTOR
- G = AUTOCRATA
- BENEVOLO
- F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: PROMOTOR

ESTILOS DE SOPORTE: BUROCRATA.

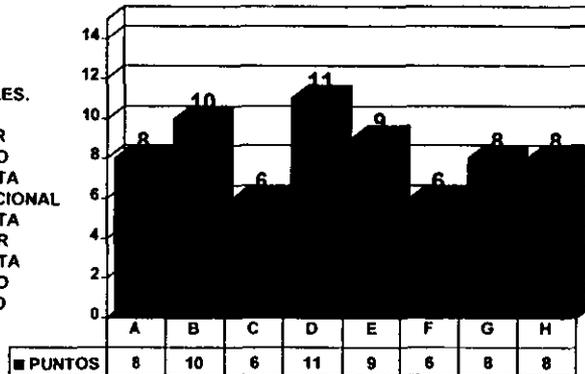


ESTILO PROMEDIO: PROMOTOR

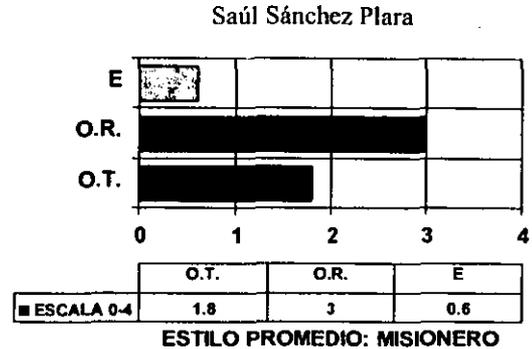
RESULTADOS DE LOS JEFES DE VENTA EN EL REDDIN

E. GERENCIALES.

A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 H = BENEVOLO
 I = EJECUTIVO

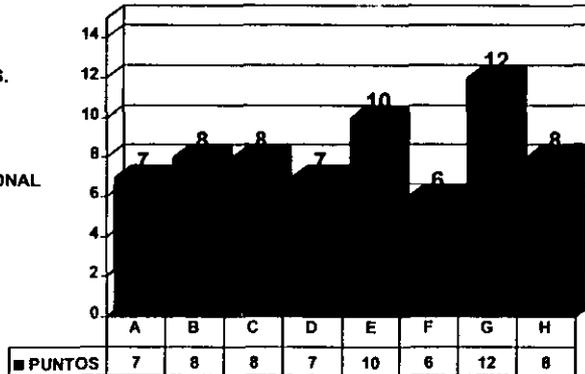


ESTILOS DE SOPORTE: TRANSACCIONAL
 MISIONERO

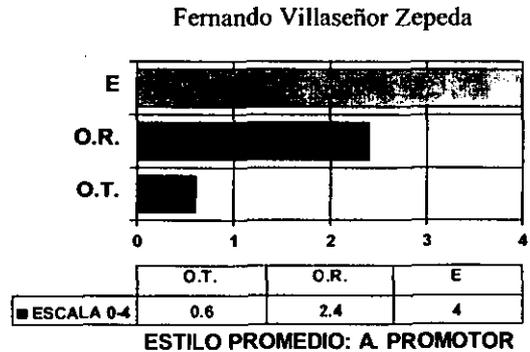


E. GERENCIALES.

A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 H = BENEVOLO
 I = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: A. BENEVOLO
 ESTILOS DE SOPORTE: BUROCRATA



4.6.3.4 Gerentes de Venta

WAIS

Inteligencia

Para determinar el C.I. Global aplicamos el “W.A.I.S.” (Ver gráfica: COMPARATIVO ENTRE EL IDEAL DE INTELIGENCIA Y LOS RESULTADOS REALES OBTENIDOS POR LOS GERENTES DE VENTAS EN EL WAIS en la página 178), a continuación mostramos los resultados recabados:

C.I. Global real de 107 **“Promedio”**

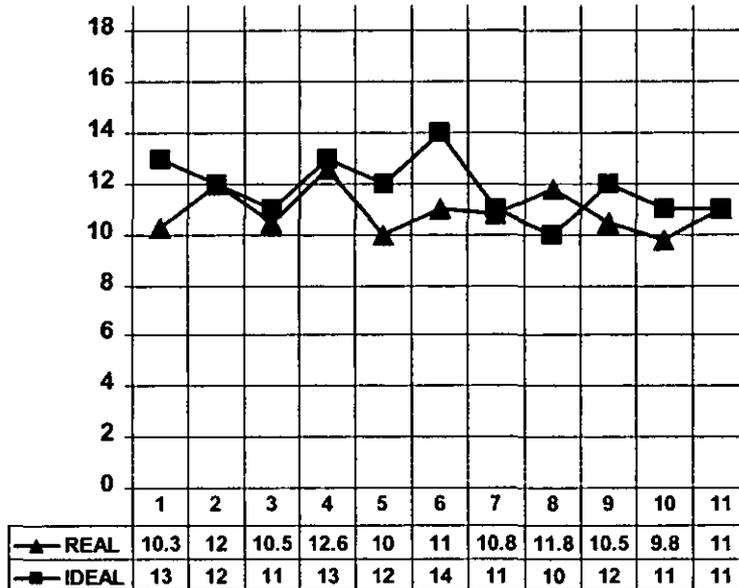
C.I. Global ideal de 118 **“Arriba del promedio”**

Areas de oportunidad

Aunque la puntuación obtenida en esta prueba por los Gerentes de Ventas es casi equivalente al del puesto, mencionaremos los puntos que hay que reforzar.

- Información: interés por adquirir una mayor cultura, este rubro también se asocia a la memoria remota.
- Retención de dígitos: este rubro evalúa la atención y la memoria inmediata. También nos indica tensión y ansiedad ante las situaciones adversas.
- Vocabulario: la puntuación deseable para el puesto es de 14, mientras que los resultados nos arrojaron un promedio en 11, esto quiere decir que se requiere tener una mayor riqueza en los conceptos para hacer uso adecuadamente del lenguaje.

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL IDEAL DE INTELIGENCIA Y LOS RESULTADOS REALES OBTENIDOS POR LOS GERENTES DE VENTAS EN EL "WAIS"



ESCALA VERBAL

1. INFORMACION
2. COMPRESION
3. ARITMETICA
4. SEMEJANZAS
5. RETENCION DE DIGITOS
6. VOCABULIRIO

ESCALA DE EJECUCION.

7. SIMBOLOS Y DIGITOS
8. FIGURAS INCOMPLETAS
9. DISEÑO CON CUBOS
10. ORDENAMIENTO DE FIGURAS
11. ENSAMBLE DE OBJETOS

INTELIGENCIA GLOBAL REAL DE 107 "PROMEDIO"
INTELIGENCIA GLOBAL IDEAL DE 118 "ARRIBA DEL PROMEDIO"

CLEAVER

Estilo de trabajo.

Situaciones Estables:

DOMINIO/EMPUJE.

En este punto encontramos una adecuación entre el perfil de puesto y el promedio de los Gerentes de Ventas, la orientación es hacia los resultados; siendo individualista, directo y egocéntrico.

INFLUENCIA.

El perfil de puesto nos indica que se requiere una gran capacidad de negociación, persuasión y convencimiento para alcanzar metas. El resultado de la prueba nos indica gente medianamente sociable en situaciones estables, pero bajo presión cambia su orientación, es decir, se vuelven más convincentes y persuasivos.

CONSTANCIA.

Los resultados nos indican gente es adaptable a cambios y versátil en las actividades de trabajo, ajustándose perfectamente a las necesidades del puesto.

APEGO.

Como se observa en la gráfica el perfil real nos indica que los examinados siguen reglas, procedimientos de operación y cuidan la calidad del trabajo, sin embargo el puesto necesita de gente más independiente para trabajar, que tome decisiones y que trabaje en función a objetivos.

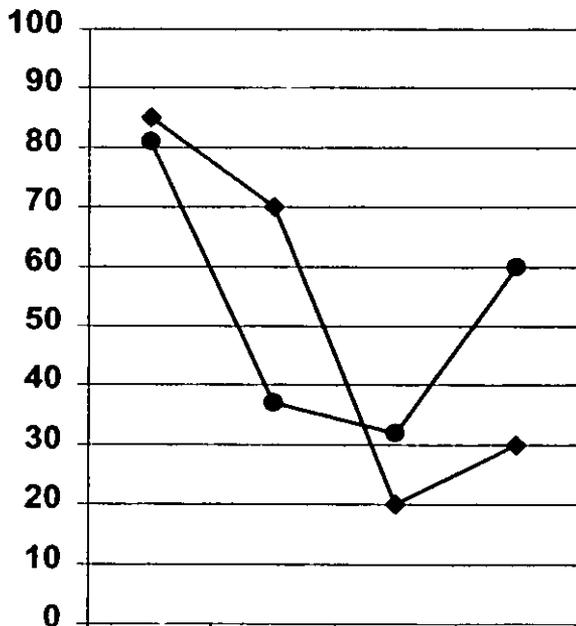
Bajo presión.

En Condiciones desfavorables, los gerentes de ventas tenderán a:

- Actuar impulsivamente
- Ser dependientes a normas y procedimientos
- Tener dificultades para improvisar
- Lentos en la toma de decisiones
- Cuidar o perderse en detalles.

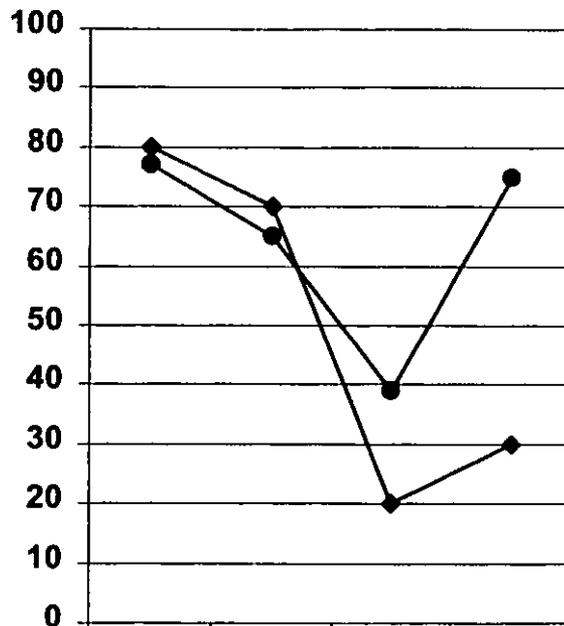
RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS GERENTES DE VENTAS EN EL CLEAVER

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL PERFIL IDEAL CLEAVER Y LOS RESULTADOS REALES, EN LA GRAFICA "T" (SITUACIONES ESTABLES)



	D	I	S	C
◆ IDEAL	85	70	20	30
● REAL	81	37	32	60

CUADRO COMPARATIVO ENTRE EL PERFIL IDEAL CLEAVER Y LOS RESULTADOS REALES, EN LA GRAFICA "L" (SITUACIONES BAJO PRESION)



	D	I	S	C
◆ IDEAL	80	70	20	30
● REAL	77	65	39	75

CONFIGURACION PSICOLOGICA INDIVIDUAL (C.P.I.)

Personalidad.

Para determinar los rasgos de personalidad se recurrió al C.P.I. (Ver cuadro "RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS JEFES DE VENTAS EL C.P.I. "). A continuación describimos los resultados:

Do = Dominancia: valora la capacidad para dirigir y la iniciativa social.

- La tendencia promedio en este rubro nos habla de gente confiada en sí misma, responsable, ambiciosa, teniendo por su puesto inclinación por dirigir.

Sd = Sociabilidad.

- Encontramos un perfil promedio de gente sociable, comunicativa y abierta.

To = Tolerancia. Identifica a personas que tienen creencias y actitudes sociales permisivas.

- El resultado nos habla de gente crítica, quejumbrosa y exigente.

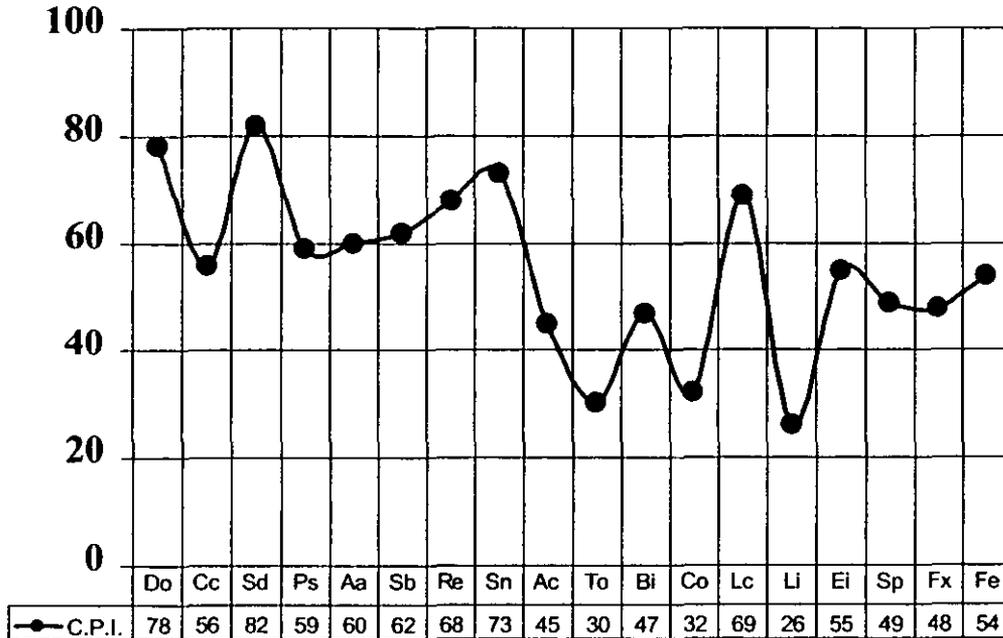
Lc = Logro de conformidad: Identifica los factores de interés y motivación.

- Este punto nos dice que el promedio es gente ambiciosa, lógica, madura y responsable.

Li = Logro de independencia.

- En los puntajes bajos encontramos hombres, mandones, fríos y aprensivos.

RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS GERENTES DE VENTAS EN EL C.P.I.



REDDIN

Estilo Gerencial

La interpretación de este examen la realizaremos en forma individual debido a la naturaleza del examen (Ver gráficas "RESULTADOS DE LOS GERENTES DE VENTA EN EL REDDIN" en las páginas 187 y 188) a continuación se describen los resultados:

Nombre: Moisés Luna Pacheco

Orientación a la Tarea: 3.6

Orientación a las Relaciones: .6

Efectividad Gerencial: 3.6

Estilo de Dominante: Burócrata.

Indicadores básicos:

Sigue ordenes – reglas – procedimientos

Confiable – digno de fé

Mantiene un sistema

Observa detalles – eficiente

Lógico – Autocontrolado.

Imparcial – justo – equitativo.

El estilo burócrata no le interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo es efectivo mientras su puesto o situación no requieran este tipo de interés. Tiende éxito porque obedece reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla poco con los demás.

Estilo de Soporte: Autócrata Benévolo.

Indicadores básicos.

Decidido – muestra tener iniciativa.

Trabajador – enérgico.

Termina las cosas – dedicado al trabajo.

Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y tiempo.

Tiene conciencia del costo de las ganancias y/o de las ventas.

Logra resultados.

El Gerente Autócrata Benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr una elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en

lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos. Se ve con mucha orientación del autócrata, pero un tanto más considerado.

Nombre: Gustavo Lara Hernández

Orientación a la Tarea: 1.2

Orientación a las Relaciones: 3.6

Efectividad Gerencial: 1.2

Estilo Dominante: Misionero.

Indicadores básicos.

Evita el conflicto

Agradable –amable –cálido

Busca la aceptación de sí mismo – dependiente

Facilita las cosas

Evita iniciar actividades – pasivo – no da indicaciones

Este estilo es fundamentalmente una alma caritativa que pone las relaciones amables por encima de las consideraciones. Es eneficaz por que su deseo de verse a sí mismo como “una buena persona”. El Gerente misionero cree las personas felices producen más e intenta dirigir su departamento como si fuera un club social por que cree que la producción es menos importante que el compañerismo. Lucha por crear una atmósfera social, cálida y agradable en la que puede seguir un ritmo de trabajo descansado.

Estilo de Soporte: Promotor.

Indicadores básicos.

Mantiene canales de comunicación.

Desarrolla el talento de los demás – instruye.

Comprende a los demás – apoya.

Trabaja con los demás – coopera.

Los demás confían en él

Nombre: Ernesto Juárez Madrigal

Orientación a la Tarea: 2.4.

Orientación a las Relaciones: 0

Efectividad Gerencial: 1.2

Estilo de Dominante: Autócrata Benévolo.

Indicadores básicos.

Decidido – muestra tener iniciativa.

Trabajador – enérgico.

Termina las cosas – dedicado al trabajo.
Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y tiempo.
Tiene conciencia del costo de las ganancias y/o de las ventas.
Logra resultados.

El Gerente Autócrata Benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr una elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos. Se ve con mucha orientación del autócrata, pero un tanto más considerado.

Estilo de Dominante: Burócrata.

Indicadores básicos:

Sigue ordenes – reglas – procedimientos
Confiable – digno de fé
Mantiene un sistema
Observa detalles – eficiente
Lógico – Autocontrolado.
Imparcial – justo – equitativo.

El estilo burócrata no le interesa excesivamente por la tarea ni por las relaciones, sin embargo es efectivo mientras su puesto o situación no requieran este tipo de interés. Tiende éxito porque obedece reglas de la compañía, mantiene un aire de interés y se mezcla poco con los demás.

Nombre: Joaquín López Escalera

Orientación a la Tarea: 4
Orientación a las Relaciones: 1.2.
Efectividad Gerencial: 1.2

Estilo de Dominante: Autócrata Benévolo.

Indicadores básicos.

Decidido – muestra tener iniciativa.
Trabajador – enérgico.
Termina las cosas – dedicado al trabajo.
Evalúa la cantidad, la calidad, los gastos y tiempo.
Tiene conciencia del costo de las ganancias y/o de las ventas.
Logra resultados.

El Gerente Autócrata Benévolo es percibido por lo general como alguien que confía implícitamente en sí mismo y en su modo de hacer las cosas. Le preocupa y es efectivo en lograr una elevada producción a corto y largo plazo. Su destreza principal consiste en

lograr que los demás hagan lo que el quiere que hagan, sin crear resentimientos indebidos. Se ve con mucha orientación del autócrata, pero un tanto más considerado.

Estilo de Soporte: Ejecutivo

Indicadores básicos.

Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones

Utiliza la participación en forma adecuada

Induce compromisos con los objetivos

Estimula el desempeño

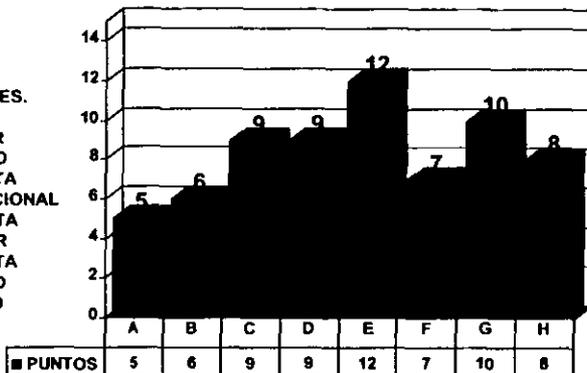
Coordina a los demás en el trabajo.

Este estilo fija normas elevadas de producción y desempeño, pero reconoce que a causas de las diferencias individuales tendrá que tratar a cada uno de un modo algo diferente. Es efectivo en el sentido de que su dedicación tanto a la tarea como a las relaciones es evidente para todos y actúa como fuerza motivadora poderosa.

RESULTADOS DE LOS GERENTES DE VENTA EN EL REDDIN

E. GERENCIALES.

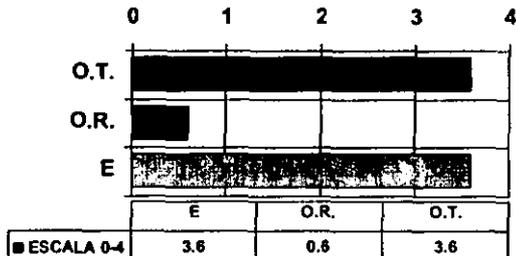
A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 H = BENEVOLO
 F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: BUROCRATA
 ESTILO DE SOPORTE: A. BENEVOLO

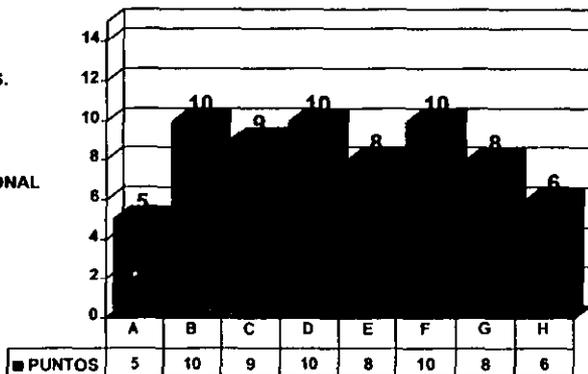
Moisés Luna Pacheco

ESTILO PROMEDIO: A. BENEVOLO



E. GERENCIALES.

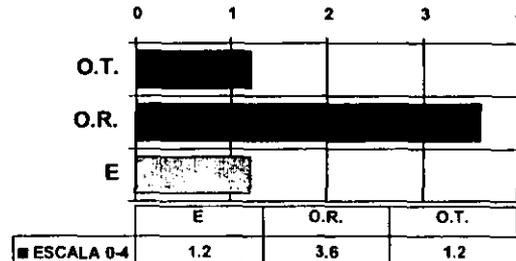
A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 H = BENEVOLO
 F = EJECUTIVO



ESTILOS DE SOPORTE: MISIONERO
 TRANSACCIONAL Y PROMOTOR

Gustavo Lara Hernández

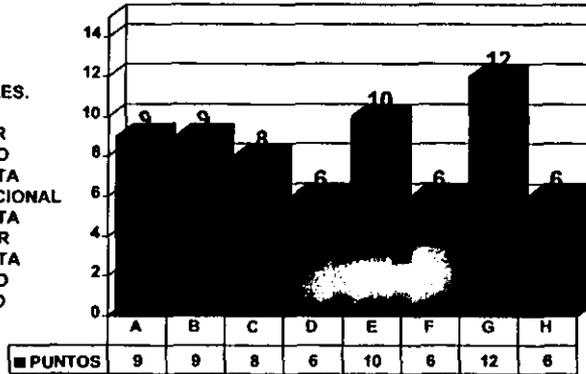
ESTILO PROMEDIO: MISIONERO



RESULTADOS DE LOS GERENTES DE VENTA EN EL REDDIN

E. GERENCIALES.

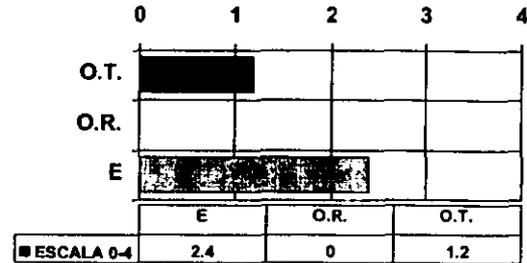
A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 BENEVOLO
 F = EJECUTIVO



ESTILO DOMINANTE: A. BENEVOLO
 ESTILO DE SOPORTE: BUROCRATA

Ernesto Lara Hernández

ESTILO PROMEDIO: BUROCRATA



E. GERENCIALES.

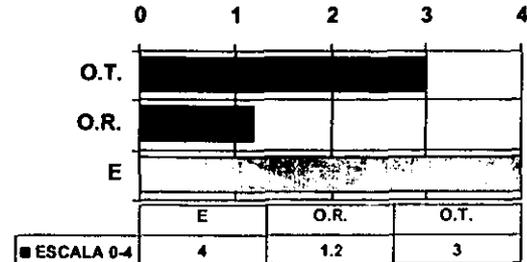
A = DESERTOR
 B = MISIONERO
 C = AUTOCRATA
 D = TRANSACCIONAL
 E = BUROCRATA
 F = PROMOTOR
 G = AUTOCRATA
 BENEVOLO
 F = EJECUTIVO



ESTILOS DE SOPORTE: A. BENEVOLO Y
 EJECUTIVO

Joaquín López Escalera

ESTILO PROMEDIO: A. BENEVOLO



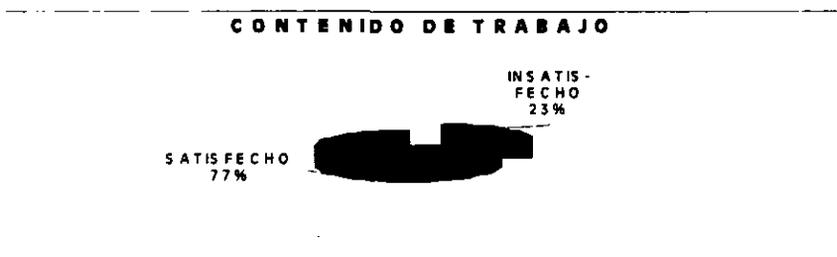
4.6.4 Resultados de la aplicación del cuestionario de clima laboral

Como se mencionó al hacer la descripción de los instrumentos a utilizar en la Detección de Necesidades de Capacitación, se aplicó el cuestionario de clima laboral aunque no al total del personal del área de ventas por diversas circunstancias (vacaciones, ausentismo, cuestiones laborales, etc.), aplicándose a un total de 183 personas, incluyendo representantes, supervisores, jefes y gerentes de ventas.

Análisis estadístico de los resultados por área

Contenido de trabajo

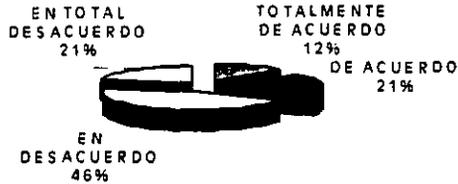
Esta área nos permitió conocer el grado de satisfacción del personal al desempeñar su puesto, observándose que el 77 % está satisfecho en el desempeño de sus actividades (20 % totalmente de acuerdo y 57 % solo de acuerdo), mientras que el 23 % se encuentra insatisfecho con el desempeño de las actividades de su puesto (15 % en desacuerdo y 8 % totalmente en desacuerdo), como se muestra en la gráfica siguiente:



Capacitación

Con las respuestas emitidas en esta área, pudimos conocer la opinión del personal respecto a las actividades de capacitación que se llevan a cabo en Casa Marzam, resultando que el 12 % está totalmente de acuerdo y el 21 % de acuerdo, por otro lado el 46 % está en desacuerdo y el 21 % en total desacuerdo. De lo que se deduce que el personal no ha recibido una inducción adecuada así como tampoco el entrenamiento y desarrollo necesario para ser promocionado a otra posición en la empresa.

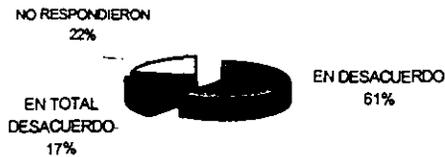
CAPACITACION



Remuneración

Es en esta área en donde encontramos una mayor insatisfacción en el personal de ventas, ya que el 78 % de los encuestados (61 % en desacuerdo y 17 % en total desacuerdo) no se encuentra conforme con los aumentos salariales, la forma en cómo se realizan, las prestaciones y las comisiones percibidas con relación a la oferta en el mercado como se representa a continuación:

REMUNERACION



Supervisión

En esta área se observa una opinión dividida: el 57 % piensa que la relación, la comunicación y el respeto con sus superiores son adecuados (el 9 % está totalmente de acuerdo y el 48 % de acuerdo), mientras que el 43 % opina lo contrario (33 % en desacuerdo y 10 % totalmente en desacuerdo) como se puede observar enseguida:

SUPERVISION



5. Relaciones interpersonales

En esta área el 80 % de los encuestados (24 % totalmente de acuerdo y 56 % de acuerdo) consideran que las relaciones interpersonales se llevan a cabo en un ambiente de colaboración, cooperación y cordialidad, mientras que el 20 % (15 % totalmente de acuerdo y 5 % de acuerdo) opina lo contrario.

RELACIONES INTERPERSONALES



6. Sentido de pertenencia (Imagen corporativa)

El 86 % (17 % totalmente de acuerdo y 69 % de acuerdo) del personal considera que trabajar en la empresa le da importancia , que tiene posibilidad de progreso y tiene un gran sentido de pertenencia. El 14 % (10 % de acuerdo y 4 % totalmente en desacuerdo) considera lo contrario.

SENTIDO DE PERTENENCIA



4.6.5 Resultados de la aplicación del Cuestionario Diagnóstico de Capacitación

Una vez aplicado el Cuestionario Diagnóstico de Capacitación, los supervisores, jefes y gerentes de ventas pudieron verter su opinión respecto a las áreas de oportunidad y las fortalezas del personal a su cargo, así como los conocimientos técnicos o actividades que permitan el desarrollo de su personal.

4.6.5.1 Resultados del cuestionario aplicado a supervisores

En primer lugar presentamos una síntesis de las respuestas emitidas por los supervisores de ventas respecto a los representantes.

Entre las fortalezas, señalan que en su personal se identifican las siguientes características:

- Disponibilidad para el trabajo
- Perseverancia para cubrir sus cuotas de venta
- Cumplimiento de las normas establecidas para el desempeño del puesto
- Sentido de pertenencia hacia la empresas
- Apertura a nuevos conocimientos para el desempeño de su puesto
- Actitud de servicio al cliente
- Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo
- Compañerismo
- Motivación

En cuanto a las áreas de oportunidad, señalaron principalmente:

- Mala ortografía
- Inadecuada planeación y organización de sus actividades
- Pobreza en la comunicación
- Resistencia al cambio
- Deficiente capacidad de negociación con el cliente (en lo referente a manejo de objeciones)
- Falta de dinamismo en la solución de problemas con el cliente
- Dependencia; esperan órdenes antes de actuar
- Intolerancia en las situaciones bajo presión
- Baja autoestima
- Inseguridad al actuar
- Pobreza de vocabulario
- Carencia para convencer y vender conceptos
- Carencia de una formación en ventas
- No hacen cierres de ventas
- Falta de atención en la apariencia personal

- Falta de seguimiento de la venta
- Falta de perseverancia en la cobranza

Una vez señaladas las fortalezas y áreas de oportunidad, consideran que las áreas de oportunidad, consideran que los representantes de ventas requieren capacitación en los siguientes aspectos:

Técnicos:

- Inducción al puesto
- Administración básica de la venta
- Prospección en ventas
- Estadísticas de venta
- Conocimiento del producto
- Manejo de objeciones y cierres de ventas
- Clínicas de ventas
- Servicio al cliente
- Negociación

De desarrollo:

- Asertividad
- Habilidades de comunicación
- Relaciones humanas
- Supervisión
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones

4.6.5.2 Resultados del cuestionario aplicado a jefes

La opinión recabada de los jefes de ventas respecto a los supervisores indica que cuentan con las siguientes fortalezas:

- Trabajan adecuadamente bajo situaciones adversas
- Responsabilidad en el cumplimiento de objetivos
- Dinamismo
- Buena coordinación e integración de su grupo de trabajo
- Apertura a la comunicación
- Actitud de servicio
- Lealtad a la empresa
- Disponibilidad para trabajar
- Madurez y estabilidad emocional

- Apego a las normas y políticas
- Atención a las necesidades del cliente y planteamiento de alternativas de solución
- Disposición para capacitarse y capacitar a sus subordinados

En las áreas de oportunidad, señalaron que existe:

- Falta de planeación y organización de sus actividades
- Inadecuado seguimiento de controles
- Inadecuada aplicación de sanciones en los casos que lo requieren
- Desconocimiento de las causas de rescisión de contrato
- Baja habilidad de negociación
- Juicio inadecuado al realizar la selección de personal
- Baja capacidad de liderazgo
- Baja habilidad de supervisión
- Juicio inadecuado para interpretar problemas interpersonales
- Falta de tacto en situaciones de tensión

Posteriormente al señalamiento de las fortalezas y áreas de oportunidad, los jefes de ventas consideran que es conveniente que los supervisores reciban capacitación en los siguientes aspectos:

- Entrevista de selección
- Causas de rescisión de contrato
- Manejo de conflictos laborales
- Habilidades de supervisión
- Liderazgo
- Negociación
- Conocimiento del producto
- Administración básica
- Entrenamiento a representantes de venta
- Relaciones humanas
- Prevención de siniestros

4.6.5.3 Resultados del cuestionario aplicado a gerentes

Los gerentes de ventas consideraron que los jefes de ventas presentan las siguientes fortalezas en el desempeño de las actividades propias del puesto:

- Trabajan orientados hacia resultados
- Ascendencia ante el grupo
- Capacidad de análisis y solución de problemas

- Comunicación adecuada con el personal
- Proponen estrategias de trabajo a seguir
- Actitud de servicio ante el cliente
- Buena planeación y organización del trabajo
- Sentido de pertenencia a la empresa
- Correcta utilización y aprovechamiento de los recursos
- Buena capacidad de negociación

Respecto a las áreas de oportunidad, se señalaron las siguientes:

- Presupuestos
- Crédito y cobranza (recuperación de cartera vencida)
- Análisis del comportamiento del mercado farmacéutico
- Análisis de la competencia
- Informática
- Interpretación de las estadísticas de venta
- Planeación y diseño de rutas de venta
- Conducción de juntas de resultados
- Mercadotecnia

Con base en las fortalezas y áreas de oportunidad enunciadas anteriormente, los gerentes de ventas señalaron la necesidad de capacitación para los jefes de ventas en los siguientes aspectos:

- Análisis presupuestales
- Crédito y cobranza
- Mercadotecnia
- Paquetería básica para manejo de PC (Word, Excel y Power Point)
- Administración
- Efectividad gerencial
- Inglés

4.7 Integración general de los resultados de la DNC

Una vez aplicada la DNC y presentados los resultados obtenidos por el área de ventas en el punto anterior, efectuamos un análisis global de los mismos por nivel de puesto para identificar los puntos que requieren fortalecerse mediante la capacitación para posteriormente presentar la propuesta de plan general de capacitación.

4.7.1 Representantes de ventas

Dentro del inventario de habilidades laborales detectamos una alta rotación del personal, ya que su permanencia en la empresa es de un año cuatro meses en promedio, repercutiendo al área de recursos humanos en los siguientes aspectos:

Reclutamiento y selección del personal:

- Se generan vacantes constantemente, lo que trae como consecuencia realizar gastos en fuentes de reclutamiento, papelería y principalmente en la inversión de horas/hombre.

Capacitación:

- No existe continuidad en los programas de capacitación que se imparten, debido a que la gente tiene poca permanencia en la empresa y resulta necesario iniciar constantemente el proceso.
- Baja capacidad de observación y discriminación visual.
- Baja capacidad de atención, comprensión y observación.
- Inadecuada interpretación de la realidad (deficiente juicio lógico)
- Se muestran responsables en el cumplimiento del trabajo, pero el perfil del puesto demanda mayor empuje e iniciativa para alcanzar metas propuestas.
- Se socializan adecuadamente, sin embargo, el puesto de ventas requiere de personas con gran capacidad de negociación y persuasión.
- Se observa que prefieren trabajar en ambientes predecibles o en actividades rutinarias, contrariamente a las necesidades de adaptabilidad constante a los cambios y a la ejecución de actividades variadas.
- Son dependientes respecto a las normas, procedimientos e instrucciones, mientras que en el puesto se requiere autonomía para la obtención de resultados, así como de gente capaz de trabajar en ambientes inestructurados o fuera de las instalaciones de la empresa.
- En cuanto a la habilidad de negociación de los representantes de ventas ante objeciones, podemos concluir que no dan argumentos que solucionen o minimicen los problemas del cliente. Las respuestas más empleadas son las de ascendencia y las indiferenciadas, como se explicó anteriormente en el punto 4.6.3 de este capítulo.

De acuerdo con las respuestas dadas por los supervisores de ventas al responder al cuestionario diagnóstico de capacitación (presentadas en el punto 4.6.5.1 de este capítulo), podemos inferir que existen cuatro áreas de oportunidad en los representantes y que son:

1. Deficiente nivel escolar
2. Deficiente formación en ventas
3. Problemas de personalidad
4. Problemas de comunicación

4.7.2 Supervisores de ventas

Como dato relevante obtenido mediante la aplicación del inventario de habilidades laborales, se observa que la escolaridad promedio de los supervisores de ventas es de diez años cursados, lo que equivale a primer año de bachillerato, siendo que el puesto requiere de gente con estudios trunco de nivel licenciatura.

De los resultados obtenidos mediante la aplicación de la batería psicométrica a los supervisores de ventas, destacan los siguientes:

- Baja tendencia a adquirir nuevos conocimientos (cultura general), así como memoria remota.
- Bajo juicio lógico.
- Pobreza en el manejo de conceptos, así como poca fluidez en el lenguaje.
- Análisis superficiales de las situaciones.
- Baja capacidad para planear y organizar.
- Ansiedad ante el trabajo bajo presión.
- Poca atención a los detalles.

Los datos obtenidos mediante el test *Moss*, nos reflejan una habilidad de supervisión "Media inferior", teniendo problemas en cuanto a:

- Sentido común y tacto con las relaciones interpersonales.
- Capacidad para la evaluación de problemas interpersonales.
- Capacidad de decisión en las relaciones humanas.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Se muestran responsables en el cumplimiento del trabajo, pero el puesto requiere gente con mayor empuje e iniciativa para alcanzar logros.

- El puesto requiere de adaptabilidad a los cambios y ritmos de trabajo, según las necesidades en las actividades propias del puesto, mientras que los resultados nos indican resistencia al cambio y preferencia por el ambiente rutinario y ambientes predecibles.

Según las respuestas emitidas por los jefes de ventas al responder al cuestionario diagnóstico de capacitación, identificamos que existen tres áreas de oportunidad en los supervisores y que son:

1. Administración del trabajo.
2. Capacidad de supervisión del personal.
3. Capacidad de negociación.

4.7.3 Jefes de ventas

Las áreas de oportunidad más significativas que se identificaron mediante la aplicación de la batería psicométrica fueron:

- Falta de adaptabilidad a cambios constantes.
- Dependencia respecto a los métodos y procedimientos de trabajo y la toma de decisiones.

Dentro de los factores de personalidad encontramos:

- Impulsividad
- Gente temperamental sin tendencia gregaria

En cuanto al estilo gerencial, encontramos una orientación a la tarea promedio de 1.5 en una escala cuyo máximo es de 4, una orientación a las relaciones de 2.2 y una efectividad gerencial de 1.7 dentro de la misma escala.

Esto refleja que el trabajo se fundamenta en las relaciones, pero obteniendo un puntaje apenas superior a la media y una efectividad gerencial por debajo de ella.

Los resultados se analizaron de manera particular en el apartado 4.6.3.3 de este capítulo debido al tipo de examen.

Al responder el cuestionario diagnóstico de capacitación, los gerentes de ventas señalaron que existen cuatro áreas de oportunidad en los jefes de ventas y son las siguientes:

- Mercadotecnia
- Presupuestos
- Informática
- Logística

4.7.4 Gerentes de ventas

Mediante la aplicación de la batería psicométrica correspondiente a este puesto, se identificaron las siguientes áreas de oportunidad:

Información: Interés por adquirir una mayor cultura y conceptos asociados a la memoria remota.

Baja tensión y memoria inmediata: Refleja tensión y ansiedad ante situaciones adversas.

En el test de estilo de trabajo (Clever), los resultados reflejan que existe una mediana socialización en situaciones estables. Sin embargo, el puesto requiere de gran capacidad de negociación y persuasión para lograr los resultados a través de la gente.

En situaciones bajo presión, la tendencia es en promedio a:

- Actuación impulsiva
- Dificultad para improvisar
- Lentitud en la toma de decisiones y
- Atender demasiado los detalles

En cuanto a sus rasgos de personalidad encontramos gente crítica, exigente y demandante.

Respecto al estilo gerencial encontramos que se obtuvo 1.35 en orientación a las relaciones, 2.25 en relación a la tarea y 2.8 de efectividad gerencial.

4.7.5 Interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario de clima laboral

Con la aplicación de este instrumento, identificamos que las seis áreas que evalúa el cuestionario (contenido de trabajo, capacitación, remuneración, supervisión, relaciones interpersonales y sentido de pertenencia) tres de ellas requieren de un estudio más profundo, ya que los resultados nos indican que son áreas de oportunidad, dichas áreas son:

Capacitación:

Esta es un área importante de oportunidad, ya que el 67 % de los encuestados señala que no está de acuerdo con las acciones hasta la actualidad llevadas a cabo en materia de capacitación como son: inducción, programas de capacitación para el puesto y programas de desarrollo.

Remuneración:

Esta es el área en donde se refleja mayor insatisfacción, pues el 78 % de los encuestados señala que el sueldo que percibe no es acorde a lo que se paga en el resto del mercado laboral. También señalan que los incrementos salariales otorgados son insuficientes así como el porcentaje de comisión que perciben.

Supervisión:

En este rubro, la opinión del personal del área de ventas se encuentra dividida: el 57 % de la población piensa que la supervisión es adecuada, mientras que el 43 % opina que no lo es. Esta última cifra es significativa, ya que representa casi la mitad del personal al que se le aplicó el cuestionario, evidenciando claramente una inconformidad respecto a la comunicación, respeto al llamar la atención, la colaboración y la disposición para resolver las diferencias.

Una vez que se han presentado los resultados obtenidos mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación y que se han identificado las áreas de oportunidad del personal de ventas, presentamos un plan general de capacitación como propuesta a Casa Marzam que ayude a minimizar las carencias del personal que hasta este momento se han presentado.

4.8 Propuesta de un Plan General de Capacitación para el Area de Ventas

La propuesta de Plan General de Capacitación para el área de ventas de Casa Marzam S.A. de C.V., tiene como propósito, proporcionar la formación al personal de esta área con base en las necesidades del puesto y las necesidades del personal, las cuales se identificaron mediante una detección de necesidades de capacitación.

En este plan se presentan los programas y sus respectivos contenidos los cuales se considera que pueden dar solución a las áreas de oportunidad detectadas. Corresponderá al área de recursos humanos, determinar la viabilidad de esta propuesta, su duración, el enfoque teórico que se adoptará, el tiempo que se destinará a cada programa, el cual puede integrarse por uno o varios cursos, dependiendo de la amplitud y nivel de profundidad con que quieran abordarse los contenidos temáticos.

Este plan general de capacitación está integrado por programas de capacitación al puesto, para cada uno de los diferentes niveles: cuatro programas para representantes, seis para supervisores, cuatro para jefes y siete para gerentes de ventas, estos programas se clasifican en tres categorías: institucional, de capacitación al puesto y de desarrollo, como se esquematiza a continuación:

4.8.1 Categorías de los programas que integran el plan general de capacitación

CATEGORIA: INSTITUCIONAL

CURSO	REPRESENTANTES	SUPERVISORES	JEFES	GERENTES
1. INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO.	✓	✓	✓	✓
2. SELECCION DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM.		✓	✓	✓

CATEGORIA: CAPACITACION

CURSO	REPRESENTANTES	SUPERVISORES	JEFES	GERENTES
3. CURSO BASICO DE VENTAS PARA REPRESENTANTES DE VENTAS I	✓			
4. CURSO BASICO DE VENTAS PARA SUPERVISORES DE VENTAS II		✓		
5. ADMINISTRACION DE LA VENTA PARA REPRESENTANTES I	✓			
6. ADMINISTRACION DE LA VENTA PARA SUPERVISORES II		✓		
7. ADMINISTRACION DE LA VENTA PARA JEFES III			✓	
8. TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS	✓	✓		
9. SUPERVISION EFECTIVA		✓		
10. EFECTIVIDAD GERENCIAL			✓	✓

CATEGORIA: DESARROLLO

CURSO	REPRESENTANTES	SUPERVISORES	JEFES	GERENTES
11. MERCADOTECNIA			✓	✓
12. PRESUPUESTOS				✓
13. INFORMATICA			✓	✓
14. INGLES			✓	✓

4.8.2 Distribución por puesto de los programas que integran el plan general de capacitación

NIVEL: REPRESENTANTE DE VENTAS

CATEGORIA INSTITUCIONAL	CATEGORIA CAPACITACION	CATEGORIA DESARROLLO
1. INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO	1. CURSO BASICO DE VENTAS I 2. ADMINISTRACION DE LA VENTA II 3. TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS I	1. CURSO BASICO DE VENTAS P/SUPERVISORES 2. ADMINISTRACION DE LA VENTA P/ SUPERVISORES 3. TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS 4. SUPERVISION EFECTIVA 5. SELECCION DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM**

* Los cursos de desarrollo serán tomados solamente por el personal que sea promovido al nivel inmediato superior.

** Este curso es de corte institucional para los supervisores, pero para los representantes de ventas se ubica como de desarrollo.

NIVEL: SUPERVISOR DE VENTAS

CATEGORIA INSTITUCIONAL	CATEGORIA CAPACITACION	CATEGORIA DESARROLLO*
<ol style="list-style-type: none"> 1. INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO 2. SELECCION DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO BASICO DE VENTAS II 2. ADMINISTRACION DE LA VENTA II 3. TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS II 4. SUPERVISION EFECTIVA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ADMINISTRACION DE LA VENTA III 2. EFECTIVIDAD GERENCIAL

NIVEL: JEFES DE VENTAS

CATEGORIA INSTITUCIONAL	CATEGORIA CAPACITACION	CATEGORIA DESARROLLO*
<ol style="list-style-type: none"> 1. INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO 2. SELECCION DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CURSO BASICO DE VENTAS II 2. ADMINISTRACION DE LA VENTA II 3. TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS II 4. SUPERVISION EFECTIVA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ADMINISTRACION DE LA VENTA III 2. EFECTIVIDAD GERENCIAL

* Los cursos de desarrollo serán tomados solamente por el personal que sea promovido al nivel inmediato superior.

NIVEL: GERENTES DE VENTAS

CATEGORIA INSTITUCIONAL	CATEGORIA DE CAPACITACION	CATEGORIA DESARROLLO
1. INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO 2. SELECCION DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM	1. EFECTIVIDAD GERENCIAL	1. MERCADOTECNIA 2. PRESUPUESTOS 3. INFORMATICA 4. INGLES

Los programas institucionales no son exclusivamente para el área de ventas, pues también deben incluirse en la capacitación que se imparta en las distintas áreas de la empresa, ya que tienen la finalidad de integrar al personal de nuevo ingreso y formar una cultura de selección y contratación de personal en los mandos medios de la empresa.

Por otra parte los programas de capacitación para el puesto de trabajo tienen como propósito brindar los conocimientos y desarrollar las habilidades requeridas en el desempeño del puesto.

Por último, los que se incluyen en la categoría de desarrollo, pretenden preparar al personal para una promoción interna al puesto inmediato superior, así como para lograr una mayor efectividad en el desempeño de las actividades propias del puesto.

4.8.3 Contenidos temáticos sugeridos para los programas de capacitación, lineamientos para su evaluación y seguimiento

Enseguida presentamos para cada programa el objetivo, el personal a quien va dirigido y los contenidos sugeridos a desarrollar. Posteriormente se desarrolla como ejemplo el curso "Taller de Entrenamiento en Ventas I" el cual incluye: el formato "Lista de asistencia", la carta descriptiva, la propuesta para evaluar el curso, las instalaciones y al instructor, así como las evaluaciones del participante y el seguimiento posterior al evento de capacitación.

* Los cursos de desarrollo serán tomados solamente por el personal que sea promovido al nivel inmediato superior.

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: INDUCCION A LA EMPRESA, AL AREA Y AL PUESTO

CATEGORIA: INSTITUCIONAL

NIVEL: REPRESENTANTES, SUPERVISORES, JEFES Y GERENTES DE VENTAS.

OBJETIVO: INTEGRAR PERSONAL DE NUEVO INGRESO A CASA MARZAM DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES A FIN DE LOGRAR UNA RAPIDA ADAPTACION A LA EMPRESA, AL AREA Y PUESTO DE TRABAJO QUE OCUPARA.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. INDUCCION A LA EMPRESA

- Historia de Casa Marzam
- Objetivos de Casa Marzam
- Principios institucionales
 - Misión
 - Visión
 - Valores
- Mercado que abarca Casa Marzam:
 - Productos comercializados
- Reglamento interno de trabajo:
 - Obligaciones
- Prestaciones que otorga Casa Marzam
- Estructura orgánica de Casa Marzam
- Estructura del área comercial
- Conocimiento de las instalaciones
- Procedimientos de trabajo de Casa Marzam:
 - Sistemas
 - Transmisión de pedidos
 - Facturación
 - Entrega de facturación al almacén para surtido de pedidos

- Almacén:
 - Recepción de la mercancía
 - Acomodo
 - Surtido
 - Embarques
 - Atención a devoluciones
- Distribución
 - Logística
 - Entrega de la mercancía
- Crédito
 - Altas de crédito
 - Modificación de condiciones
 - Cobranza

II. INDUCCION AL AREA

- Estructura del área de ventas
- Procedimiento de trabajo
- Catálogo de productos
- Relación del área de ventas con otras áreas

III. INDUCCION AL PUESTO

- Funciones y responsabilidades
 - Formatos utilizados
 - Recorrido de una ruta

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: SELECCIÓN DEL PERSONAL Y CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM

CATEGORIA: INSTITUCIONAL

NIVEL: SUPERVISORES, JEFES Y GERENTES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR AL PERSONAL DE MANDOS MEDIOS LOS ELEMENTOS QUE LES PERMITAN PARTICIPAR EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACION DEL PERSONAL, ASI COMO CONOCER Y APLICAR LAS CONDICIONES CONTRACTUALES EN CASA MARZAM.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. RECLUTAMIENTO

- Definición
- Fuentes de reclutamiento
 - Internas
 - Externas
- Perfil de puesto
 - Definición
 - Características:
 - Técnicas
 - Personales
 - Psicológicas
- Requisición de personal

II. SELECCION

- Selección de personal
- Medios de selección
 - Cuestionarios
 - Entrevistas
 - Exámenes técnicos
 - Exámenes psicométricos
 - Informe psicométrico

III. CONTRATACION

- Contratación de personal
 - Definición
 - Lineamientos de contratación
 - Tipos de contratación
 - Vencimiento de contrato
 - Entrevista de ajuste

- Causas de rescisión de contrato
 - Actas administrativas
 - Procedimiento para dar de baja a un empleado

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: CURSO BASICO DE VENTAS I

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: REPRESENTANTES DE VENTAS

OBJETIVO: DAR A CONOCER A LOS REPRESENTANTES DE VENTAS LOS LINEAMIENTOS DE TRABAJO PARA EL PUESTO.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

- Clasificación
 - Eticos
 - Controlados
 - Misceláneos o populares
 - O.T.C. (Medicamentos que para su venta no requieren prescripción médica)

II. MANEJO DE LA MAQUINA DE TRANSMISION (MCI)

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Llenado de formatos

IV. PLANEACION DE LA VENTA

- Formatos utilizados para la planeación
- Planeación de la ruta de trabajo

V. PROCESO DE VENTA

- Prospección
- Proceso de venta con prospectos
- Proceso de venta con clientes cautivos

VI. SERVICIO AL CLIENTE

- Plan de crecimiento para el cliente
- Asesoramiento al cliente
- Atención a la problemática del cliente

VII. COBRANZA

- Planeación de la cobranza
- Proceso de cobranza
 - ▶ Formatos utilizados
- Entrega y reporte de la cobranza

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: CURSO BASICO DE VENTAS II

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: SUPERVISORES DE VENTAS

OBJETIVO: BRINDAR A LOS SUPERVISORES DE VENTAS LOS LINEAMIENTOS DE TRABAJO PARA EL PUESTO.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

- CLASIFICACION
 - Eticos
 - Controlados
 - Misceláneos o populares
 - O.T.C.

II. CONOCIMIENTO DEL MANEJO DE LA MAQUINA DE TRANSMISION (MCI)

III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Conocimiento del llenado de formatos de venta

IV. PLANEACION DE LA VENTA

- Planeación y organización de las rutas de trabajo del personal a su cargo.
- Planeación de su ruta de supervisión

V. SUPERVISION DE LA VENTA

- Llenado de formatos de supervisión
- Negociación de pedidos y condiciones de venta con clientes y cobranza
- Análisis de las condiciones de venta de la competencia

VI. SERVICIO AL CLIENTE

- Llenado de formatos para verificar el servicio prestado al cliente
- Presentación de los planes de crecimiento

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE LA VENTA I

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: REPRESENTANTES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR LINEAMIENTOS A FIN DE REALIZAR UNA ADECUADA PLANEACION Y CONTROL DE LA VENTA A TRAVES DE LA ADMINISTRACION DE LAS ACTIVIDADES.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. PLAN ANUAL DE VENTAS

- Por línea de producto
- Por cuota de venta
- Formatos utilizados en el plan anual

II. PLAN MENSUAL DE VENTAS

- Pronóstico de venta por cliente
- Formatos utilizados en el plan mensual

III. PLAN SEMANAL DE VENTAS

- Planeación de actividades:
 - De venta
 - De prospección
 - Cobranza
 - De servicio al cliente

IV. PORTAFOLIOS DE VENTA

- Contenido
 - Catálogo de clientes

- Estadísticas de compra mensual por cliente
- Estadísticas de las devoluciones mensuales por cliente
- Estadísticas mensuales de cobranzas por clientes
- Catálogo de productos
- Máquina MCI
- Altas de crédito
- Modificaciones de crédito
- Políticas de venta
- Promociones por mes
- Ordenes de pedido

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE LA VENTA II

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: SUPERVISORES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS Y LINEAMIENTOS PARA REALIZAR LA PLANEACION Y SUPERVISION DE LAS ACTIVIDADES DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. PLAN ANUAL DE VENTAS

- Por zona de supervisión
- Por línea de producto
- Formatos utilizados para la planeación anual

II. PLAN MENSUAL DE VENTAS

- Pronóstico de venta por zona de supervisión
- Formatos utilizados para la planeación mensual

III. PLAN SEMANAL DE VENTAS

- Planeación de actividades:
 - Venta
 - Prospección
 - Cobranza
 - Servicio al cliente
 - Supervisión

IV. PORTAFOLIOS DE VENTA

- Supervisión del contenido a los representantes
- Actualización del contenido

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS II

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: SUPERVISORES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR A LOS SUPERVISORES DE VENTAS LAS ESTRATEGIAS NECESARIAS A FIN DE LLEGAR A NEGOCIACIONES CONVENIENTES CON LOS CLIENTES.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. TECNICAS DE VENTA

- Cómo abordar al cliente
- Manejo de beneficios y utilidades
- Superación de objeciones
- Cierres de venta

II. NEGOCIACION

- Concepto
- Técnicas de negociación

III. CLINICAS DE VENTA

- Negociación con clientes
 - Cambios de condiciones
 - Planes de crecimiento con clientes
 - Promociones o descuentos
- Cobranza
 - Beneficios del pronto pago
 - Cobranza extrajudicial
- Servicio al cliente
 - Aplicación de encuesta sobre la atención y el servicio del representante de ventas

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: SUPERVISION EFECTIVA

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: SUPERVISORES DE VENTAS

OBJETIVO: FORMAR SUPERVISORES DE VENTA QUE CUMPLAN CON EL PERFIL MARCADO PARA EL PUESTO.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. SUPERVISION

- Antecedentes
- Qué es un supervisor
- Papel e importancia del supervisor

II. LA SUPERVISION EFICAZ

- Técnicas de supervisión
- Planeación y control de las actividades del grupo supervisado

III. MANEJO DE JUNTAS DE TRABAJO

- Preparación de la junta de trabajo
- Conducción de la junta
 - Presentación con los participantes
 - Modulación de la voz
 - Manejo de los espacios
 - Manejo del grupo
 - Técnicas grupales
 - Presentación de la información

IV. PRESENTACION DE INFORMES

- Presentación de resultados de venta, de porcentaje de cumplimiento, de cobranza y de distribución de la venta por producto.

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: ADMINISTRACION DE LA VENTA III

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: JEFES DE VENTAS

OBJETIVO: BRINDAR A LOS JEFES DE VENTAS, LOS ELEMENTOS QUE LES PERMITAN LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACION Y CONTROL DE LA VENTA.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. PLAN ANUAL DE VENTAS

- Cómo hacer análisis estadísticos de ventas
- Consideraciones para el establecimiento de las cuotas de venta por territorio
- Cómo elaborar un plan anual de venta
- Planes de crecimiento para los clientes
- Control y seguimiento del plan anual de ventas

II. PLAN MENSUAL DE VENTAS

- Consideraciones para la distribución mensual de la venta
- Análisis de la venta por mes o temporada
- Control y seguimiento del plan mensual de la venta

III. Evaluación de los planes de venta

- Cómo hacer la evaluación de los planes de venta
 - Establecimiento de controles de efectividad

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: EFECTIVIDAD GERENCIAL

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: JEFES DE VENTAS

OBJETIVO:

IDENTIFICAR CUAL O CUALES SON LOS ESTILOS GERENCIALES DE LOS PARTICIPANTES Y SU EFECTIVIDAD A FIN DE BRINDARLES ESTRATEGIAS QUE LES PERMITAN MEJORAR SU HABILIDAD GERENCIAL.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. LIDERAZGO

- Concepto
- Características del líder
- Teorías del liderazgo
 - Situacional
 - Teoría 3-D
 - Dirección por objetivos

II TEORIA 3-D

- Orientación a la tarea
- Orientación a las relaciones
- Efectividad gerencial
- Enfoques gerenciales
 - Integrado
 - Separado
 - Relacionado
 - Dedicado

- Estilos gerenciales

- Desertor
- Misionero
- Promotor

- Autócrata
- Transaccional
- Burócrata
- Autócrata-benévolo
- Autócrata-ejecutivo

III. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD GERENCIAL

- Cómo fijar los objetivos
- Cómo llegar a ser más efectivo
- Cómo desarrollar efectividad organizadora
- Cómo establecer un programa de efectividad organizativa

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: METRCADOTECNIA

CATEGORIA: DESARROLLO

NIVEL: GERENTES DE VENTAS

OBJETIVO: EFECTUAR ANALISIS DE MERCADO, CONSIDERANDO LOS ELEMENTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA A FIN DE INCREMENTAR LOS NIVELES DE VENTA.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. ANALISIS DE MERCADO

- Análisis por canal de distribución
 - Gobierno
 - Tiendas de autoservicio
 - Gobierno
 - Cadenas de autoservicio
 - Cadenas de farmacias
 - Farmacias independientes
- Análisis por línea de producto
 - Productos con menor desplazamiento
 - Productos con mayor desplazamiento

II. ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- Condiciones de crédito
- Estadísticas de faltantes de la competencia
- Descuentos ofrecidos
- Catálogos de productos
- Canales de distribución
- Fuerza de distribución
- Volúmenes de compra y crédito de proveedores

III. PRONOSTICOS DE VENTA CON BASE EN LOS ANALISIS DE MERCADO

- Cómo realizar pronósticos de venta de acuerdo a las tendencias del mercado
- Cómo realizar pronósticos de venta de acuerdo a la temporalidad de los productos

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: PRESUPUESTOS

CATEGORIA: DESARROLLO

NIVEL: GERENTES DE VENTAS

OBJETIVO: IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS, A FIN DE LLEVAR A CABO ESTA ACTIVIDAD DE PLANEACION EN EL AREA DE SU CARGO.

CONTENIDOS SUGERIDOS

I. PRESUPUESTOS

Qué es un presupuesto

Utilidad de los presupuestos

Consideraciones para la elaboración del presupuesto

II. COMO REALIZAR UN PRESUPUESTO

Formato utilizado para realizar el presupuesto

Instructivo para el llenado del formato

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: INFORMATICA

CATEGORIA: DESARROLLO

NIVEL: JEFES Y GERENTES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR LOS CONOCIMIENTOS BASICOS QUE PERMITAN EL MANEJO DE LA PAQUETERIA CONTENIDA EN *MICROSOFT OFFICE 95* O PC ANTERIOR, A FIN DE FACILITAR Y AGILIZAR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL.

PARA ESTE PROGRAMA SE SUGIERE INSTRUMENTAR CURSOS QUE CONSIDEREN CONOCIMIENTOS TEORICOS Y PRACTICOS, QUE POSIBILITEN EL CONOCIMIENTO Y MANEJO DE LOS PAQUETES *WORD, EXCEL Y POWER POINT*, YA QUE CON ELLOS ES POSIBLE LA EDICION DE TEXTOS, LA ELABORACION DE HOJAS DE CALCULO Y LA ELABORACION DE APOYOS AUDIO VISUALES, LOS QUE EN CONJUNTO PERMITIRAN AL PERSONAL CONTAR CON LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR UNA *PC* EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: INGLES

CATEGORIA: DESARROLLO

NIVEL: JEFES Y GERENTES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR AL PERSONAL LOS CONOCIMIENTOS QUE LE PERMITAN COMPRENDER Y COMUNICARSE EN UNA LENGUA DIFERENTE A LA MATERNA DE MANERA ORAL Y ESCRITA.

PARA LA INTEGRACION DE ESTE PROGRAMA, SUGERIMOS LA INSTRUMENTACION DE CURSOS DE INGLES DE ACUERDO AL NIVEL DE CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL, CON LA INTENCION DE NO INICIAR CON NIVEL DE PRINCIPIANTES SI NO RESULTA NECESARIO. ASI MISMO, TAMPOCO DEBERA INICIARSE EN UN NIVEL AVANZADO SI NO SE HA HECHO UNA EVALUACION DIAGNOSTICA QUE LO JUSTIFIQUE.

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PLAN GENERAL DE CAPACITACION PARA EL AREA DE VENTAS

PROGRAMA: TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS I

CATEGORIA: CAPACITACION

NIVEL: REPRESENTANTES DE VENTAS

OBJETIVO: PROPORCIONAR ESTRATEGIAS DE VENTA QUE PERMITAN ENFRENTAR Y SUPERAR LAS OBJECIONES DEL CLIENTE A FIN DE CERRAR LA VENTA.

1. PROCESO DE VENTA (Clientes Nuevos)

- 1.1 Presentación
- 1.2 Detección de necesidades del cliente
- 1.3 Argumentos de venta
- 1.4 Manejo de objeciones
- 1.5 Cierre de venta
- 1.6 Despedida

2. PROCESO DE VENTA (Para clientes cautivos)

- 2.1 Saludo (Ruptura de hielo)
- 2.2 Solicitud para verificar el inventario
- 2.3 Realización y negociación de un pedido sugerido
- 2.4 Manejo de objeciones y cierre de ventas
- 2.5 Revisión de promociones
- 2.6 Verificar como llega el pedido anterior
- 2.7 Atención a sus requerimientos
- 2.8 Despedida

3. MANEJO DE OBJECIONES

- 3.1 Qué es una objeción
- 3.2 Objeciones verdaderas y falsas
- 3.3 Método básico para manejar una objeción
- 3.4 Objeciones sobre decisiones específicas de compra
- 3.5 Objeciones más frecuentes del cliente

4. RESPUESTAS MAS COMUNES DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS ANTE UNA OBJECION

- 4.1 Respuestas de ascendencia
- 4.2 Respuestas de sumisión
- 4.3 Argumentos concretos y precisos
- 4.4 Respuestas indiferenciadas
- 4.5 Argumentos de exploración
- 4.6 Argumentos conectados al tiempo
- 4.7 Respuestas de justificación
- 4.8 Respuestas de seducción
- 4.9 Respuestas de humor
- 4.10 Respuestas inadaptadas

5. CIERRE DE VENTAS

- 5.1 Señales de compra
- 5.2 Definición de cierre de venta
- 5.3 Tipos de cierres de venta

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

Lista de Asistencia

Evento:

Lugar:

Fecha:

Horario:

Duración:

Facilitador:

N° De Participantes:

No.	PARTICIPANTES	AREA	ASISTENCIA					CALIF.
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								
7.								
8.								
9.								
10.								
11.								
12.								
13.								
14.								
15.								
16.								
17.								
18.								
19.								
20.								
21.								
22.								
23.								
24.								
25.								
26.								
27.								
28.								

(•) Asistencia,

(+) Retardo,

(/) Falta

FACILITADOR

Vo. Bo. CAPACITACION

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General: Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Identificar al instructor, el tema, los objetivos y el contenido del curso.	Presentación del instructor y del tema, de los objetivos del contenido temático.	Expositiva, el instructor se presenta y expone los objetivos y contenidos del programa de capacitación.	Ninguna	Ninguna	Retroproyector de acetatos y/o rotafolio.	10'
Romper la tensión inicial y fomentar la integración del participante y del instructor.	Dinámica del "7".	Expositiva y participativa. El instructor explica la mecánica de la dinámica y solicita al participante su participación en la misma.	El participante emite un numero secuencial conforme el instructor señale, pero al llegar al numero "7" múltiplo de 7, o terminación en 7, el numero es sustituido por el nombre de alguna persona del evento, si el participante se equivoca o se tarda demasiado tiempo en contestar se pone de pie hasta que quede una solo persona.	Ninguna	Plumones y hojas blancas.	15'

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General:	
Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Identificar los pasos del proceso de venta para clientes nuevos y cautivos.	1. Proceso de Venta (clientes nuevos) 1.1. Presentación 1.2. Detección de Necesidades del cliente 1.3. Argumentos de Venta 1.4. Manejo de Objeciones 1.5. Cierre de venta 1.6. Despedida 2. Clientes cautivos 2.1. Saludo (ruptura de hielo) 2.2. Solicitud para verificar el inventario 2.3. Realización y negociación de un pedido sugerido.	El instructor expone genéricamente el proceso de la venta con clientes cautivos y prospectos.	El participante emite su opinión empleando para ello sus conocimientos y experiencia, en cada paso del proceso de venta.	Diagnostica. Aplicación previa de un cuestionario. Para detectar el grado de conocimientos sobre el tema.	Retroproyector de acetatos, manual para el participante y rotafolio.	120'

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General: Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Distinguir que es una objeción, así como el método básico para manejar o minimizar las objeciones del cliente.	2.4. Manejo de objeciones y cierre de venta. 2.5. Revisión de promociones 2.6. Verificar como llega el pedido anterior 2.7. Atención a sus requerimientos 2.8. Despedida 3. Manejo de Objeciones 3.1. Qué es una objeción 3.2. Objeciones falsas y verdaderas 3.3. Método básico para manejar una objeción 3.4. Objeciones sobre decisiones específicas de compra	El instructor expone los conceptos básicos y modera la exposición de los equipos.	Formar corrillos y discutir el método básico para manejar una objeción.	Sumaria: se califica la actuación del equipo, y se toma ésta para la calificación individual del participante.	Rotafolio, hojas para rotafolio y manual del participante.	120
RECESO						15'

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General: Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Identificar cuáles son las objeciones más frecuentes de los clientes, a fin de dar argumentos que convengan al cliente de comprar.	4. Objeciones más frecuentes del cliente. 4.1. Plazo de crédito 4.2. Límite de crédito 4.3. Condiciones de entrega 4.4. Descuento 4.5. Faltantes	El instructor solicita a los participantes a través de una lluvia de ideas, que enuncien las objeciones que consideran son las más frecuentes con el cliente, así como los argumentos utilizados para minimizar o erradicar a ésta. Posteriormente expone los argumentos de venta más idóneos.	Enunciar cuáles son las principales objeciones de su cliente y así como los argumentos utilizados para contrarrestar a éstas.		Retroproyector de acetatos y manual para el participante.	60'

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General: Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Diferenciar y analizar el tipo de respuesta dada por el representante de ventas al cliente, a fin de emitir solamente las que nos conduzcan a una negociación favorable con el cliente.	<p>5. Respuestas más comunes de los representantes de Venta ante una objeción:</p> <p>5.1. Aplicación del Test "NEGO"</p> <p>4.2. Tipo de respuestas</p> <p>5.2.1. Respuestas de ascendencia</p> <p>5.2.2. Respuestas de Sumisión</p> <p>5.2.3 Respuestas de argumentación concreta y precisa.</p> <p>5.2.4. Respuestas indiferenciadas</p> <p>5.2.5. Respuestas de exploración</p> <p>5.2.6. Respuestas conectadas al tiempo</p> <p>5.2.7. Respuestas de Justificación</p> <p>5.2.8. Respuestas de seducción</p> <p>5.2.9. Respuestas de humor</p> <p>5.2.10. Respuestas Inadaptadas.</p>	El instructor aplica el test "NEGO" y analiza las respuestas dadas por los Representantes de venta, sobre la base de los conceptos y la clasificación de la prueba.	Contestar el test "NEGO" y clasificar sus respuestas de acuerdo a los conceptos manejados.	Sumaria: se califica individualmente la prueba "NEGO".	Test "NEGO", cuadernillo de trabajo, manual del participante y proyector de acetatos.	150'
RECESO						15'

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

CARTA DESCRIPTIVA

Curso: Taller de Entrenamiento en Ventas	Fecha: 9/06/99
Duración: 12 hrs.	
Participantes: Representantes de Ventas	
Objetivo General: Al término del curso, el Representante de Ventas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizará las principales objeciones de los clientes, a fin de dar argumentos concretos y precisos que ayuden en las negociaciones con éste. • Aplicará técnicas de cierre de ventas, a fin de concretar las negociaciones con el cliente. 	

OBJETIVO PARTICULAR	CONTENIDO TEMATICO	TECNICA DE INSTRUCCION	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	FORMA DE EVALUACION	RECURSOS DIDACTICOS	TIEMPO
Identificar las técnicas de cierre de venta, con el propósito de aplicarlas en las negociaciones con el cliente.	6. Cierres de venta 6.1. Señales de compra 6.2. Tipos de cierres de venta. 6.2.1. Cierre de alternativa 6.2.2. Cierre de promoción 6.2.3. Cierre de última oportunidad 6.2.4. Cierre de obsequio 6.2.5. Cierre por comparación 6.2.6. Cierre por pregunta directa 6.2.7. Cierre de prueba 6.2.8. Asumir el cierre 6.2.9. Cierre del silencio 6.3. Película "Cierre de la Venta"	El instructor expone los conceptos básicos y solicita a los participantes realizar ejemplos de cada cierre de venta y concluye con la proyección de la película "Cierre de ventas".	El participante escribe y emite ejemplos de cada cierre de venta.	Sumaria: el participante contesta el cuestionario "Cierre de Venta".	Manual del participante, retroproyector de acetatos y rotafolio.	120'
Verificar el grado de conocimientos del participante.	Reafirmación de conocimientos.	Aplicación de la hoja de reafirmación conocimientos.	El participante contesta los cuestionamientos.	Evaluación final.	Hoja de reafirmación de conocimientos.	30'

Evaluación del Curso

Curso: _____
Duración: _____ **Fecha de Realización:** _____
Facilitador: _____
Puesto: _____ **Horario:** _____

Instrucciones: Con el propósito de mejorar nuestros servicios de capacitación, le rogamos marcar con una "x", en el espacio correspondiente y anotar su opinión, en relación a los siguientes aspectos:

DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
------------	---------	-------	-----------	-----------

CURSO

OBJETIVOS DEL CURSO Adecuación a sus propias necesidades					
TEMARIO Incluye la información para realizar mejor su trabajo y superarse profesionalmente					
MÉTODOS DE ENSEÑANZA Adecuados para la integración y participación Activa de los miembros del grupo					
MATERIALES DIDÁCTICOS Facilitaron la comprensión y el aprendizaje					
TIEMPO DE DURACION					

MOBILIARIO

AULA Y MOBILIARIO					
--------------------------	--	--	--	--	--

INSTRUCTOR

PRESENTACION PERSONAL DEL INSTRUCTOR					
FACILIDAD DE PALABRA					
DOMINIO DEL TEMA					
DINAMISMO MOSTRADO Y AMENIDAD DE LOS TEMAS					
DOMINIO DEL GRUPO					

OPINION PERSONAL ACERCA DEL INSTRUCTOR:

LO QUE MAS ME GUSTO DEL CURSO...

LO QUE NO ME GUSTO...

LOS CONTENIDOS O EJERCICIOS ME PARECEN...

A CORTO PLAZO LO VOY A APLICAR EN...

MI OPINIÓN GENERAL SOBRE EL CURSO...



Nombre del Participante: _____

Puesto: _____ Fecha de aplicación: _____

Instrucciones:

Lee con cuidado los siguientes cuestionamientos y escribe tu respuesta en el espacio asignado para tal efecto: Si desconoces la respuesta, ¡no te preocupes! toda la información que nos proporciones será una aportación valiosa para el avance de este programa.

Preguntas:

1. ¿ Antes de abordar a un cliente nuevo, que debes de saber sobre él y su negocio ?
2. ¿ Cómo realizas tu prospección de clientes ?
3. ¿ Describe como realizas el proceso de venta con un cliente nuevo ?
4. ¿ Describe como realizas el proceso de venta de un cliente cautivo ?
5. ¿ Qué es una objeción y como la superas ?
6. ¿ Qué es un cierre de ventas ?
7. ¿ Menciona 3 tipos de cierre de ventas que conozcas ?

Respuestas:

INSTRUCCIONES: Contesta el siguiente cuestionario de opción múltiple en la hoja de respuestas, tacha con una X la letra del inciso que creas es el correcto, tu respuesta nos ayudará a conocer el grado de aprendizaje logrado hasta este momento.

1.- Analiza la siguiente respuesta de ascendencia del vendedor e identifica a que clasificación corresponde

Objeción del cliente: ustedes siempre tienen la virtud de llegar cuando estoy muy ocupado

Respuesta del vendedor: Ustedes siempre tienen el don de estar muy ocupados cuando yo llego.

- a) Afirmar con autoridad
- b) Poner en duda la palabra del cliente
- c) Ironizar
- d) Dictar la conducta del cliente

2.- La siguiente respuesta de ascendencia se clasifica en:

Objeción del cliente: No pienso pagarle

Respuesta del vendedor: ni yo marcharme sin haber cobrado

- a) Afirmar con autoridad
- b) Poner en duda la palabra del cliente
- c) Ironizar
- d) Dictar la conducta del cliente

3.- ¿ Qué es una objeción ?

- a) Es la etapa en la que el cliente actúa basado en el convencimiento de que el producto es el indicado
- b) Es el obstáculo en la mente del cliente que le impide tomar la decisión de comprar
- c) Es cuando se le presentan al cliente dos o más alternativas a elegir
- d) Es cuando el cliente compra sin preguntar

4.- ¿ El método o respuesta en donde el vendedor investiga las necesidades del cliente y define si una objeción es verdadera o falsa ?

- a) Argumentos concretos y precisos
- b) Respuestas de humor
- c) Argumentos de exploración
- d) Argumentos Concretos y precisos

5.- Las respuestas que debemos de dar a nuestro cliente ante una objeción son:

- a) Respuestas de sumisión
- b) Respuestas de exploración
- c) Argumentos conectados al tiempo
- d) Argumentos concretos y precisos

6. Clasifica la siguiente respuesta dada por un vendedor ante la objeción del cliente:

Objeción del cliente: hoy no necesito nada

Respuesta del vendedor: Tenemos una nueva línea de productos

- a) Respuesta Indiferenciada
- b) Respuestas de ascendencia
- c) Respuesta inadaptada
- d) Respuestas de seducción

7.Cuál de las siguientes respuestas es la correcta a la siguiente objeción

Objeción del cliente: esto no hay manera de venderlo

- a) Cambie su método o sea más convincente
- b) Es una pena
- c) Le propongo hacer una prueba con "X"
- d) ¿ A que atribuye que la venta sea deficiente ?

8.-Es la respuesta que relaja o propicia una atmósfera cordial, reduciendo la tensión del cliente

- a) Seducción
- b) Inadaptable
- c) Humor
- d) Conectada al tiempo

9.-La siguiente respuesta del vendedor la ubicamos cómo

Objeción del cliente: no me gusta que me presiones

Respuesta del Vendedor: Intento hacerlo rápido para no acaparar más de su valioso tiempo, una persona como usted debe de tener muchas actividades.

- a) Ascendencia
- b) Seducción
- c) Sumisión
- d) Indiferenciada

10.-Cuando culpamos a terceras personas, con el propósito de disculpar o evadir nuestra responsabilidad estamos utilizando argumentos de:

- a) Sumisión
- b) Sumisión + argumentación
- c) Inadaptadas
- d) Justificación

11.-Cierre de Ventas es:

- a) El obstáculo en la mente del cliente que le impide comprar
- b) La capacidad para persuadir a otros
- c) Cuando se le presentan dos alternativas al cliente
- d) Inducir al cliente a que actúe, siguiendo su propio convencimiento

12.-El cierre de alternativa se basa en:

- a) El deseo del cliente por aprovechar la última oportunidad
- b) Darle algún obsequio al cliente para interarlo
- c) Ofrecerle la promoción del artículo manejando márgenes altos de utilidad para negociar
- d) Presentar al cliente dos o más alternativas para elegir

13.-Cuál de estos cierres es de última oportunidad:

- a) Solo por el día de hoy tenemos el producto "X" con un 5% de descuento
- b) En la compra de "X" le regalamos "Y"
- c) Le mando 10 o 12 cajas de "X"
- d) Pagará al contado

14.- Cuál de estos cierres es de prueba:

- a) Guardar silencio unos segundos
- b) Si usted compra 20 cajas de "X", tendrá una utilidad de...
- c) Cuando quiere que le envíe el pedido, el miércoles o jueves
- d) El producto "X" lo tenemos con un 10% de descuento

15.- En cuál cierre de ventas se aprovecha la objeción del cliente para contrastarla o minimizarla con los beneficios del producto.

- a) Cierre de interés por ganar
- b) Cierre del silencio
- c) Cierre de pregunta
- d) Cierre de comparación

16.- Es el cierre más común pero no menos efectivo que consiste en hacer un cuestionamiento directo al cliente:

- a) Cierre del silencio
- b) Cierre de pregunta directa
- c) Cierre libre
- d) Asumir el cierre

17.- Cuando nos enfrentamos a clientes introvertidos o poco decididos, el cierre más recomendable es:

- a) Cierre de pregunta
- b) Cierre de alternativa
- c) Cierre del silencio
- d) Asumir el cierre

18.- Cuál es el cierre en donde aprovechamos el deseo del cliente:

- a) Interés por ganar
- b) Del silencio
- c) Asumir el cierre
- d) Cierre de obsequio

19.- En qué cierre de ventas nos convertimos en asesores del cliente e involucramos emocionalmente al cliente con nuestro producto.

- a) Cierre de pregunta
- b) Cierre de comparación
- c) Cierre de alternativa
- d) Cierre de interés por ganar

20.-Menciona dos señales de compra del cliente:

CIUDADES RESPUESTAS

Nombre del Participante: _____

Puesto: _____

Fecha de aplicación: _____

Nº DE PREGUNTA	RESPUESTAS
1.-	a) () b) () c) () d) ()
2.-	a) () b) () c) () d) ()
3.-	a) () b) () c) () d) ()
4.-	a) () b) () c) () d) ()
5.-	a) () b) () c) () d) ()
6.-	a) () b) () c) () d) ()
7.-	a) () b) () c) () d) ()
8.-	a) () b) () c) () d) ()
9.-	a) () b) () c) () d) ()
10.-	a) () b) () c) () d) ()
11.-	a) () b) () c) () d) ()
12.-	a) () b) () c) () d) ()
13.-	a) () b) () c) () d) ()
14.-	a) () b) () c) () d) ()
15.-	a) () b) () c) () d) ()
16.-	a) () b) () c) () d) ()
17.-	a) () b) () c) () d) ()
18.-	a) () b) () c) () d) ()
19.-	a) () b) () c) () d) ()

Informe del Instructor

Curso: _____

Fecha: _____ **Duración:** _____ **Horario:** _____

Facilitador: _____

Puesto: _____ **Participantes:** _____

LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON:

EL SEGUIMIENTO QUE SE REQUIERE ES:

EVALUACION DE LOS PARTICIPANTES

Concentración (en porcentaje) de los resultados de la evaluación que hacen los participantes acerca del curso.

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
--	-------------------	----------------	--------------	------------------	------------------

CURSO

OBJETIVOS					
TEMARIO					
MÉTODOS DE ENSEÑANZA					
MATERIALES DIDACTICOS					
TIEMPO DE DURACIÓN					

MOBILIARIO Y AULA

AULA Y MOBILIARIO					
-------------------	--	--	--	--	--

INSTRUCTOR

PRESENTACION PERSONAL DEL INSTRUCTOR					
FACILIDAD DE PALABRA					
DOMINIO DEL TEMA					
DINAMISMO MOSTRADO Y AMENIDAD DE LOS TEMAS					
DOMINIO DEL GRUPO					

OPINIONES REPRESENTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES _____

OPINION PERSONAL DEL INSTRUCTOR RESPECTO AL GRUPO _____

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

LISTA DE VERIFICACION PARA DAR SEGUIMIENTO AL CURSO DE CAPACITACION:

“ TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS I ”

FECHA DE APLICACION: _____

NOMBRE DEL APLICADOR: _____

NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE VENTAS: _____

En el siguiente formato, se encuentran contenidas algunos aspectos que el representante de ventas debe manejar durante el proceso de la venta, usted deberá marcar con una ✓ la forma en que lo realizó (Deficiente, Regular, Bueno, Muy Bueno o Excelente) durante su trato con los clientes, para que al final haga un recuento de su desempeño.

ASPECTOS		DEFICIENTE (S)	REGULAR (ES)	BUENO (A) (AS)	MUY BUENO (A)	EXCELENTE (S)
1.-	Clima de confianza que establece con el cliente:					
2.-	Forma en que expone al cliente los planes de venta (crédito):					
3.-	Conocimiento que tiene de los productos					
4.-	Atención para conocer las necesidades del cliente:					
5.-	Respuestas que da a las dudas del cliente:					
6.-	Actitud mostrada ante la negativa del cliente:					
7.-	Argumentos que presenta ante una objeción:					
8.-	Perseverancia ante la negativa del cliente:					
9.-	Forma en que retoma los argumentos del cliente para encausar la venta:					
10.-	Los resultados que obtiene ante una objeción:					
11.-	Manejo del tiempo para encausar el cierre de la venta:					
12.-	Identifica las señales de compra en el cliente:					
13.-	Forma en que realiza el cierre de la venta:					

OBSERVACIONES: _____

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

GUIA DE ENTREVISTA PARA DAR SEGUIMIENTO AL CURSO DE CAPACITACION:

“ TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS I ”

FECHA DE APLICACION: _____
NOMBRE DEL APLICADOR: _____
NOMBRE DEL REPRESENTANTE DE VENTAS: _____

1.- ¿Cómo considera que es la presentación del representante de ventas que lo ha visitado?
Descuidada () Aceptable () Excelente ()
¿Por qué?: _____

2.- ¿Cómo ha sido el trato de nuestro representante de ventas?
Amable () Grosero () Distráido ()
¿Por qué?: - _____

3.- ¿Le aclara satisfactoriamente las dudas que usted le externa?
SI () NO ()
¿Por qué? _____

4.- ¿Cómo considera usted que es el conocimiento que el representante de ventas que le
atendió tiene de los productos que ofrecemos?
Apropiado () Limitado () Extenso ()
¿por qué? _____

5.- ¿ Cómo considera que fue la forma en que el representante de ventas le solicitó que le
permitiera realizar un inventario de sus existencias de producto?
Adecuada () Inoportuna ()
¿Por qué? _____

6.- ¿El representante de ventas le explica claramente los planes de venta, de crédito y promociones que manejamos?

Si () No ()

¿Por qué? _____

7.- ¿El representante de ventas se preocupa por conocer cómo es usted atendido por los servicios de "posventa" (surtido del pedido, cobranza, etc.)?

Si () No ()

¿Por qué? _____

8.- ¿El representante de ventas le da alternativas de solución a las limitantes que se presentan para que usted haga su pedido con nosotros?

Si () No ()

¿Por qué? _____

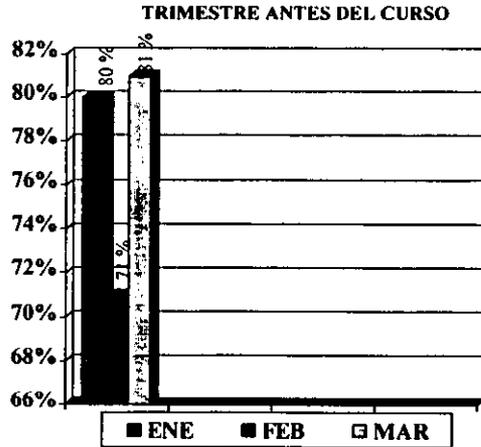
CASA MARZAM S.A. DE C.V.

**GRAFICAS COMPARATIVAS PARA DAR SEGUIMIENTO
AL CURSO DE CAPACITACION:**

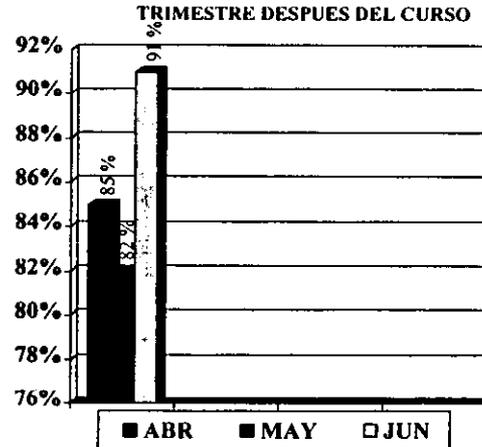
TALLER DE ENTRENAMIENTO EN VENTAS I

**COMPARACION DEL CUMPLIMIENTO DE LA CUOTA DE VENTA ANTES Y DESPUES DE LA
IMPARTICION DEL CURSO**

Para hacer el seguimiento del curso, deberán elaborarse dos gráficas para establecer una comparación sobre el cumplimiento de la cuota de venta de los representantes de venta de manera individual y posteriormente de manera conjunta con la finalidad de visualizar el impacto del curso.



En esta gráfica se presenta el porcentaje cumplido de la cuota de venta asignada por mes en el trimestre anterior a la impartición del curso.



En esta gráfica se presentará el porcentaje cumplido de la cuota de venta asignada por mes en el trimestre siguiente a la impartición del curso.

Así mismo, deberá esquematizarse el cumplimiento de la cuota de venta de manera conjunta de los representantes de venta.

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo fue posible al estar inmersos en el campo laboral, específicamente en áreas de recursos humanos en diversas empresas pertenecientes al sector privado.

En esta área hemos tenido la oportunidad de desarrollar actividades de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación organizacional, sueldos y salarios, etc., esto ha sido posible gracias a la nueva tendencia de las empresas en buscar profesionistas que puedan desarrollarse en distintas áreas del conocimiento, dejando atrás la modalidad de buscar gente especializada en un solo campo.

Esta nueva visión abre la posibilidad de desarrollo a profesionistas como licenciados en administración, en relaciones industriales, en psicología y por supuesto en pedagogía, así como a todos aquellos profesionistas que tengan las bases para poder incursionar en esta área.

Es en este momento cuando la formación del pedagogo cobra importancia, ya que le proporciona los fundamentos teóricos en planeación y organización, didáctica, psicología educativa, comunicación, estadística entre otros, los cuales le permitirán competir en este campo laboral, pero ya es tarea de cada individuo ponerlos en práctica para el fortalecimiento y adquisición de nuevos conocimientos.

Con la experiencia adquirida en este medio pudimos tener un panorama diferente al de un recién egresado, permitiéndonos emprender la elaboración de un trabajo de esta naturaleza y a la vez dar una alternativa de solución a la necesidad de contar con un modelo que sistematice los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en Casa Marzam.

Como se observó en los resultados obtenidos mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación y en las entrevistas con los responsables de los procesos anteriormente descritos, se hizo evidente que para cubrir las carencias existentes en Casa Marzam respecto a dichos procesos, era necesario contar con las descripciones y perfiles de puesto del área de ventas, delimitar fuentes de reclutamiento que respondan a dichos perfiles, un proceso de selección que garantizara el éxito del candidato en el puesto a ocupar. Esto fue posible definiendo una batería psicométrica por nivel de puesto, un método de entrevista, la sistematización del proceso de contratación, así como las políticas que regulen estas actividades.

La fase anterior nos brindó los elementos para iniciar la conformación de un Plan General de Capacitación, el cual se integró con programas de dos categorías: de capacitación y de desarrollo por nivel de puesto, teniendo los primeros como finalidad atender áreas de oportunidad tales como: conocimiento de la empresa; su misión, visión, valores, historia, reglamento interior de trabajo, etc., conocimiento del área de ventas; estructura,

organización, relaciones de comunicación, políticas, procedimientos, etc., conocimiento del puesto; funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación, entre otros, conocimiento del producto; clasificación y canales de distribución. Por otra parte, los programas de desarrollo van encaminados a fortalecer la habilidad de negociación; la presentación de la venta, manejo de objeciones y cierre de venta, el manejo y supervisión del personal; efectividad gerencial, selección del personal y condiciones contractuales, además de contemplar conocimientos necesarios en algunos puestos como inglés, mercadotecnia, informática y finanzas.

Entre los beneficios que podrá obtener la empresa con este modelo, destacan:

- La sistematización de los procesos, lo que permitirá el aprovechamiento de los recursos, efectuando la planeación, organización y evaluación de los mismos.
- Contar con gente calificada para el puesto, lo cual tendrá como consecuencia el aumento de la productividad y mayor generación de utilidades.
- La satisfacción del empleado en su puesto.
- Competitividad y permanencia de la empresa en el mercado.
- La seguridad de que el personal realiza las actividades de su puesto de trabajo de acuerdo con los procesos establecidos y pueda desarrollarse y crecer con la organización.

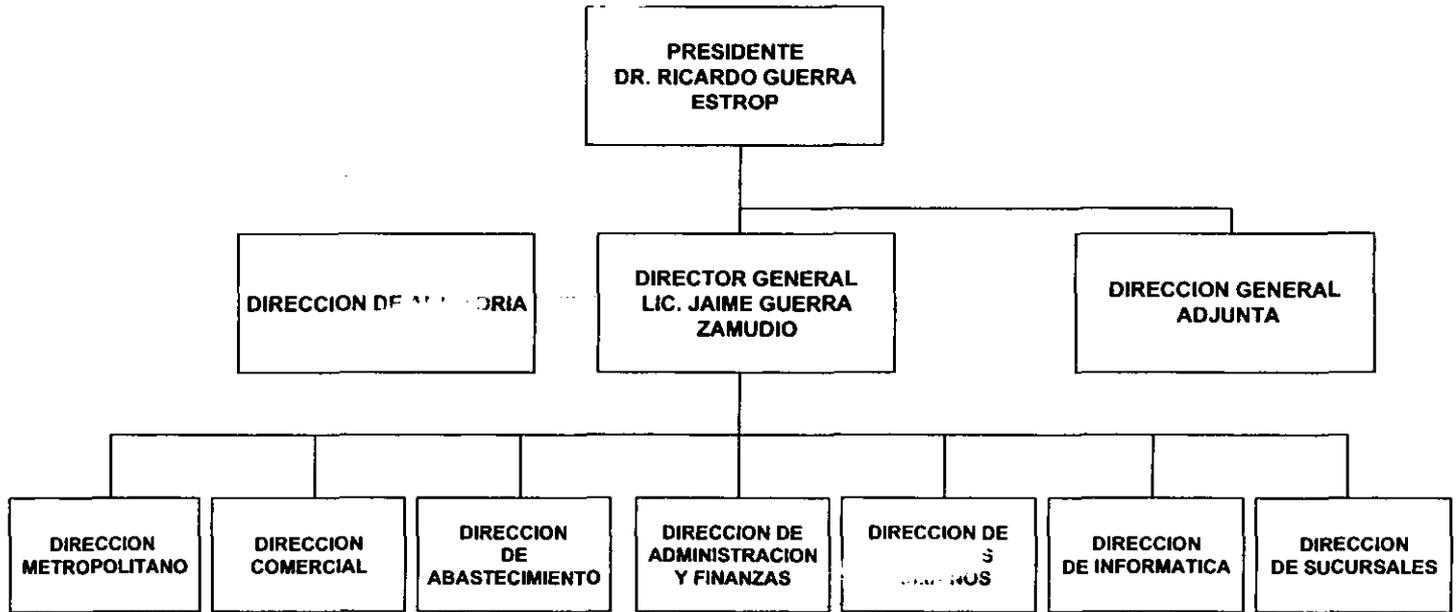
La dimensión de este trabajo es a nivel propositivo, ya que corresponde a Casa Marzam someter a consideración la viabilidad de operación de este modelo, analizar los costos, delegar responsables para su instrumentación, operación y evaluación. Aún así, el trabajo desarrollado para su elaboración nos resultó una experiencia valiosa y enriquecedora en la formación como profesionales en pedagogía, así como en el ámbito laboral porque tuvimos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y vivencias adquiridos académica y laboralmente.

Una vez concluido este trabajo de investigación, esperamos que pueda ser además un punto de vista diferente para el recién egresado de la licenciatura en pedagogía, ya que abordamos este tema a partir de nuestra experiencia en este campo, buscando con ello una mayor participación del pedagogo en esta área laboral que brinda grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al pedagogo.

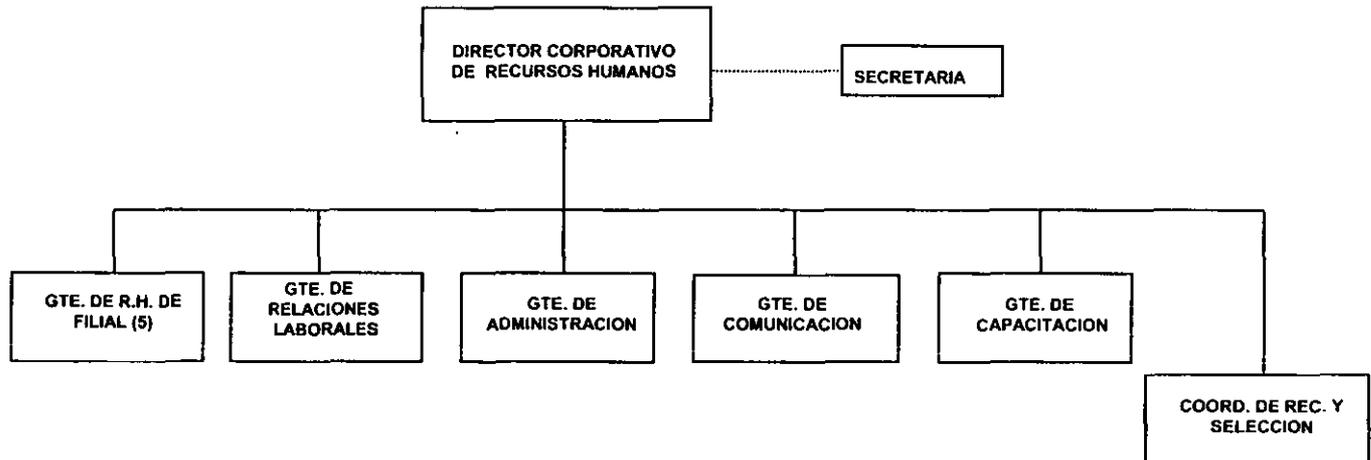
ANEXOS

ESTRUCTURA GENERAL DE CASA MARZAM

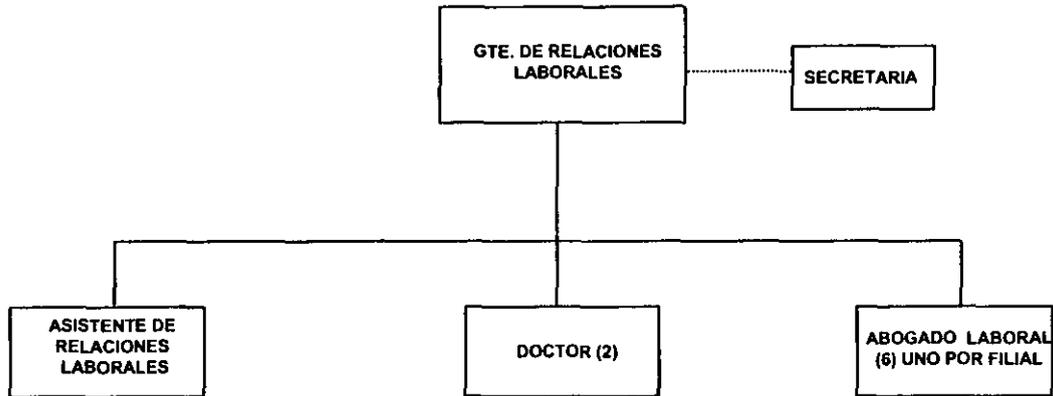
ORGANIGRAMA DE DIRECCIONES



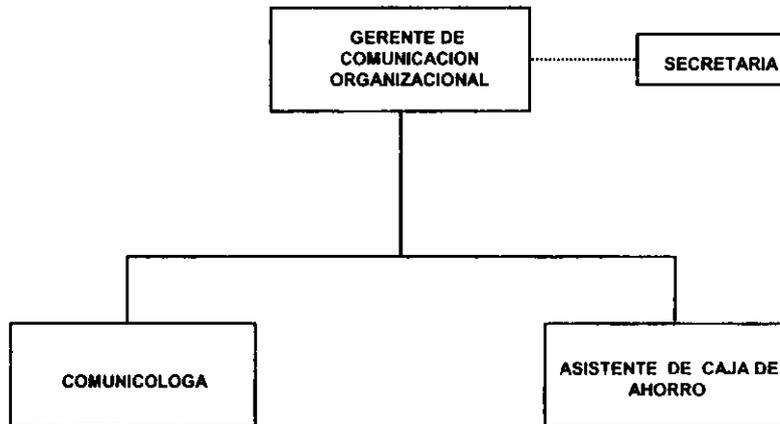
ORGANIGRAMA DEL CORPORATIVO DE RECURSOS HUMANOS



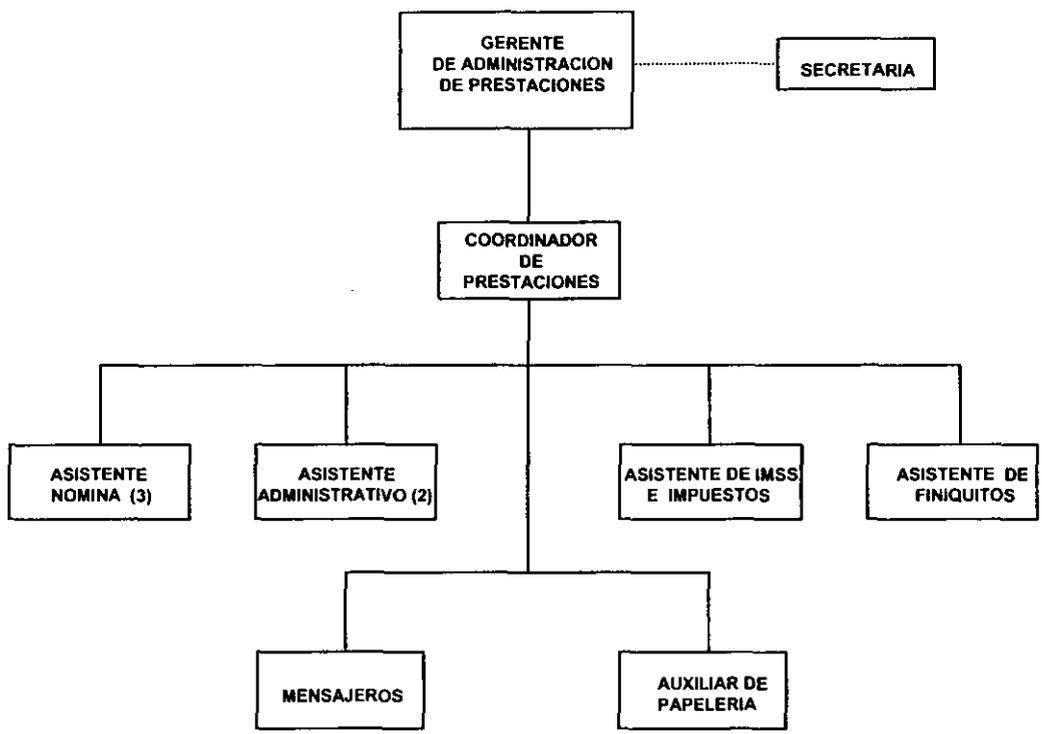
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RELACIONES LABORALES



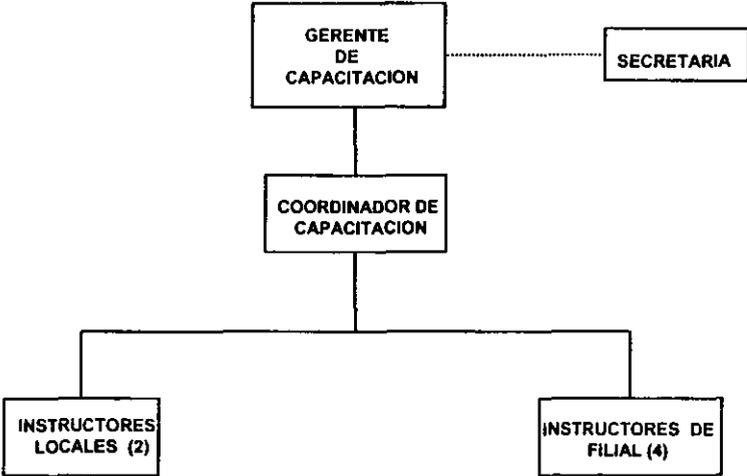
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL



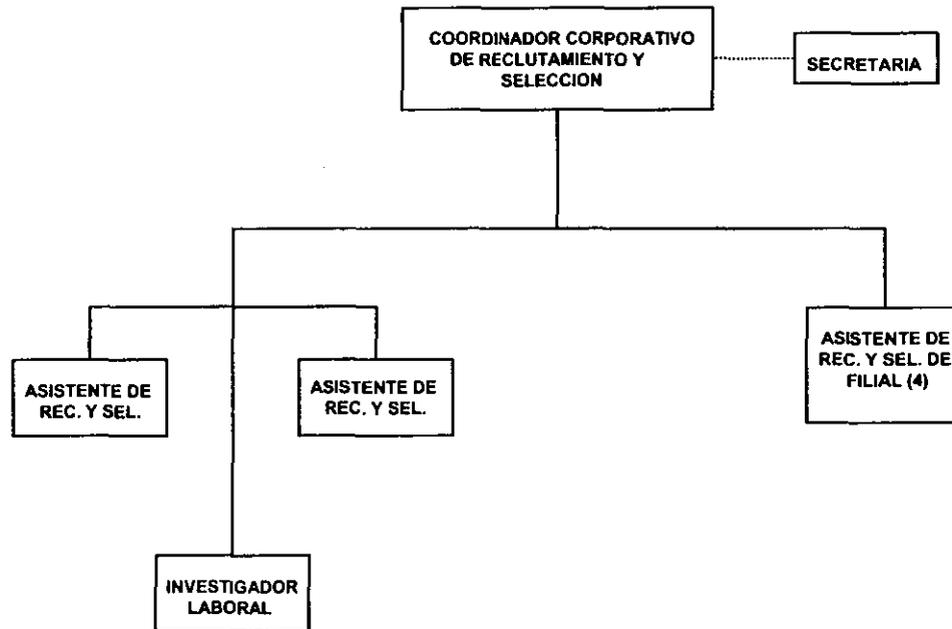
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PRESTACIONES



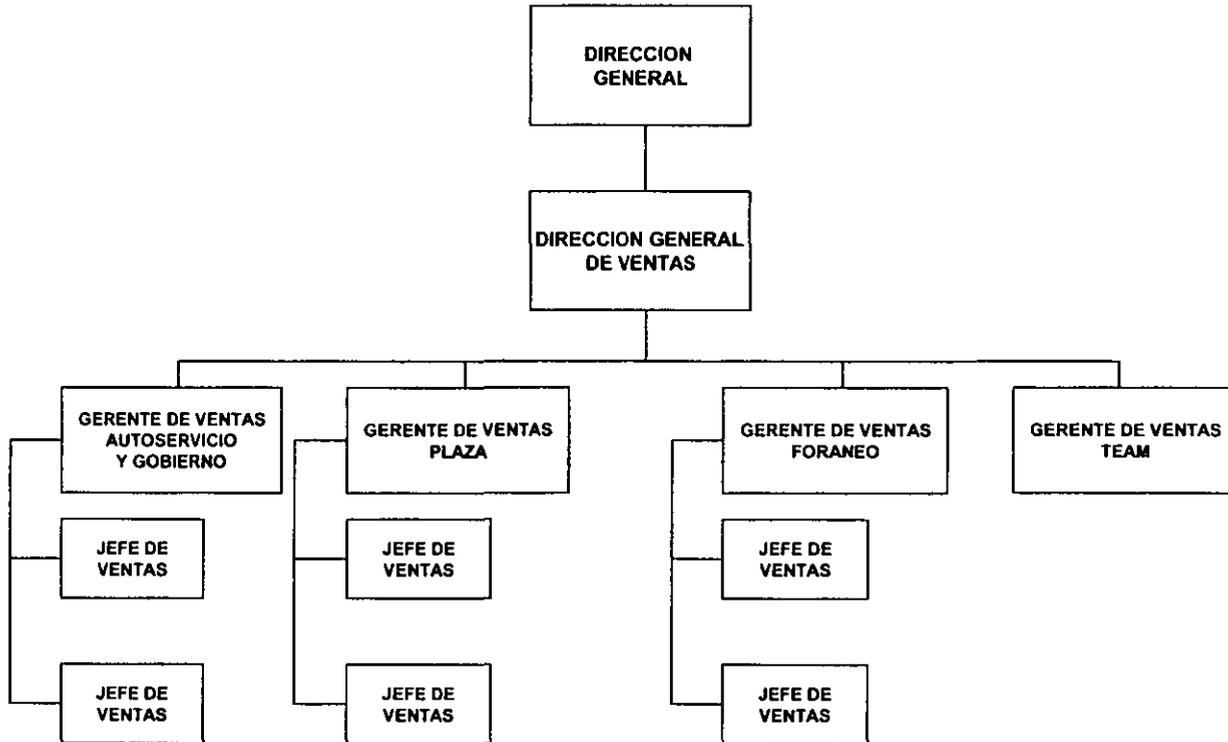
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE CAPACITACION



ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION CORPORATIVA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



ORGANIGRAMA DE VENTAS



REQUISICION DE PERSONAL

SUCURSAL O EMPRESA SOLICITANTE: _____ FECHA: _____ N° FOLIO: _____

IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: _____	N° DE PERSONAS: _____	GERENCIA: _____	DEPARTAMENTO: _____
--------------------------	-----------------------	-----------------	---------------------

MOTIVO DE REQUISICION

NUEVA CREACION: () TIEMPO QUE SE REQUIERE: _____
 SUSTITUCION: () MOTIVO: _____
 EVENTUAL: () ZONA: _____
 AUMENTO DE PLANTILLA. ()
 OTRO ()
 Especifique: _____

PUESTOS QUE ESTARAN BAJO SU MANDO: _____ N° DE PERSONAS: _____ JEFE INMEDIATO: _____

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

EDAD DE: ____ a: ____ años SEXO: M () F ()

ESTADO CIVIL: soltero () casado () indistinto ()

ESCOLARIDAD

PRIMARIA () CARRERA TECNICA () En: _____
 BACHILLERATO () CARRERA PROFESIONAL () En: _____
 COMERCIO ()
 TITULADO ()
 PASANTE () SEMESTRE: _____
 ESPECIALIDAD EN: _____

EXPERIENCIA

TIEMPO DE EXPERIENCIA	AÑOS	MESES
EN EL PUESTO		
EN EL AREA		

TIPO DE EMPRESA: _____ ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑABA: _____

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: _____
 REQUISITOS DESEABLES: _____
 OTRAS CARACTERISTICAS O HABILIDADES DESEABLES: _____

CONDICIONES PARA CONTRATACION

Horario de trabajo: de L a V de: ____ a ____ HRS. Sábados de: ____ a ____ HRS Domingos de ____ a ____ HRS.
 Jornada especial de trabajo: _____
 Disponibilidad para viajar SI () NO ()
 Contratación por: ____ días, ____ meses

SUELDO (Para uso exclusivo de Reclutamiento y Selección)

Salario para contratación \$ _____ Firma de Autorización: _____ Fecha: _____
 Recibió: _____
 Nombre y firma del responsable del responsable de Reclutamiento y Selección.

AUTORIZACIONES

SOLICITANTE _____	GERENTE/DIRECTOR DEL AREA SOLICITANTE _____	DIRECTOR DE ADMINISTRACION _____
-----------------------------	---	--

ANEXO N° 5

ANALISIS DE PUESTO

DATOS GENERALES:

PUESTO DE ANALISIS: _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

NUEVA CREACIÓN SI () NO () FECHA DE ENTREVISTA: _____

UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA:

DIBUJA UN ORGANIGRAMA QUE MUESTRE LA POSICIÓN DE TU PUESTO

OBJETIVO DEL PUESTO:

MENCIONA BREVEMENTE CUAL ES EL PROPÓSITO GENERAL DEL PUESTO:

DATOS ESPECIFICOS:

JORNADA DE TRABAJO DE : _____ A _____ COMIDA DE: _____ A _____

SE REQUIERE VIAJAR SI () NO ()

ACTIVIDADES DIARIAS

ACTIVIDADES	1a. QUINCENA	2a. QUINCENA	PERIODO			
			LUNES	MAR.	MIER.	JUEV. VIER.

FUNCIONES PERIODICAS

FUNCION	ACTIVIDADES	PROPOSITO	AREA AFECTADA

RELACIONES DE COMUNICACION:

**INTERNAS ASCENDENTES
CON QUIEN:**

PARA:

CON QUIEN:

**DESCENDENTES
CON QUIEN:**

PARA:

**EXTERNAS
CON QUIEN:**

PARA:

MANEJO DE VALORES O DOCUMENTOS OFICIALES:

MANEJO DE DOCUMENTOS CONFIDENCIALES

NO ()

SI () CUALES:

MANEJO DE VALORES (DOCUMENTOS O EFECTIVO)

NO ()

SI ()

MONTO HASTA POR: _____

MANEJO DE EQUIPO:

a) PC.: _____ b) IMPRESORA: _____ c) SUMADORA : _____

d) MAQUINA DE ESCRIBIR NO () SI ()

e) OTRO (ESPECIFIQUE): _____

CONDICIONES DE TRABAJO:

TIPO	100%	75%	50%	25%	10%	EVENTUAL
INTERIOR						
EXTERIOR						
ESCRITORIO						
VEHÍCULO						
CAMINANDO						
DE PIE						

PERFIL PSICOTECNICO

EDAD:	RANGO.
20 - 25	
25 - 30	
30 - 35	
35 - 40	
40 - 45	

SEXO	
MASCULINO:	
FEMENINO:	
INDISTINTO:	

EDO. CIVIL	
SOLTERO	
CASADO:	
INDISTINTO:	

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR		
SI	NO	%

NIVEL DE ESCOLARIDAD	DURACION
SECUNDARIA	1 () 2 () 3 ()
BACHILLERATO	1 () 2 () 3 ()
CARRERA COMERCIAL O TECNICA:	EN: _____ <div style="text-align: center;">1 () 2 () 3 ()</div>
PROFESIONAL	CARRERA: _____ PASANTE : () TITULADO: () TRUNCO: ()
ESPECIALIDAD:	_____ _____

MANEJO DE PC: SI ()
 NO ()

PAQUETERIA: _____

EXPERIENCIA EN:

IDIOMAS:

_____ **HABLADO Y ESCRITO** % _____

_____ **COMPRESION** % _____

CAPACIDAD DE LA PERSONA HACIA EL PUESTO:

PLANEACIÓN	<input type="checkbox"/>	MANEJO DE CONFLICTOS	<input type="checkbox"/>
ORGANIZACIÓN	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>
CONTROL.	<input type="checkbox"/>	INICIATIVA	<input type="checkbox"/>
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	<input type="checkbox"/>	LIDERAZGO	<input type="checkbox"/>
TOMA DE DECISIONES	<input type="checkbox"/>	ACTITUD DE SERVICIO	<input type="checkbox"/>
NEGOCIACIÓN	<input type="checkbox"/>	CONFIANZA EN SI MISMO	<input type="checkbox"/>
ADAPTABILIDAD	<input type="checkbox"/>	DISPONIBILIDAD AL CAMBIO	<input type="checkbox"/>
RELACIONES INTERPERSONALES	<input type="checkbox"/>	OTROS: _____	

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

PRESOLICITUD DE EMPLEO

FECHA:

DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO:	APELLIDO MATERNO:	NOMBRE(S):
DOMICILIO:	DELEGACION:	
EDAD:	ESTADO CIVIL:	TEL. DOMICILIO:
		TEL. RECADOS:

ESTUDIOS

ULTIMO GRADO ESCOLAR	ESCUELA	PERIODO	TITULO
ESPECIALIDADES			

CONOCIMIENTOS

IDIOMAS	HABLA %	LEE %	ESCRIBE %
PROGRAMAS Y PAQUETES DE COMPUTO			

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA	PUESTO	PERIODO	SUELDO	MOTIVO DE SEPARACION

AREA PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

FUENTE DE RECLUTAMIENTO:
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:

CASA MARZAM S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE EMPLEO

FOTOGRAFÍA

FECHA:	PUESTO SOLICITADO:	SUELDO SOLICITADO:
--------	--------------------	--------------------

DATOS PERSONALES

NOMBRE:			
DOMICILIO:		COLONIA:	C.P.:
ENTRE QUE CALLES VIVE:	DELEGACION O MUNICIPIO:	TELEFONO: PROPIO ()	LE LLAMAN ()
LUGAR DE NACIMIENTO:	EDAD:	FECHA DE NAC.:	EDO. CIVIL:
NACIONALIDAD:	R.F.C.	No. DE DEPENDIENTES	No. DE I.M.S.S.
POSEE AUTOMÓVIL SI () NO ()	MODELO:	MARCA:	No. DE LICENCIA:
NOMBRE DEL SINDICATO AL QUE HA PERTENECIDO:		EN QUE EMPRESA (S):	
ANTECEDENTES PENALES SI () NO ()		MOTIVO:	
TIPO DE SANGRE:		ALERGICO A:	

DATOS FAMILIARES

NOMBRE DEL PADRE:	EDAD	OCUPACIÓN:
NOMBRE DE LA MADRE:		
NOMBRE DE ESPOSO (A):		
EMPRESA DONDE LABORA EL ESPOSO (A):	PUESTO QUE OCUPA:	TELEFONO:
NOMBRE (S) DE SU (S) HIJO (S)		EDAD (ES)
HERMANO (S)	OCUPACION	
TIENE FAMILIARES EN ESTA EMPRESA		
NOMBRE Y PARENTESCO		ANTIGUEDAD

DATOS GENERALES

REFERENCIAS PERSONALES: MENCIONE TRES QUE NO SEAN FAMILIARES

NOMBRE:	DOMICILIO PARTICULAR:	EMPRESA:	TELEFONO:
1.-			
2.-			
3.-			

ESTA DISPUESTO A VIAJAR SI () NO ()	ESTA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA SI () NO ()
--	---

EN CASO DE ACCIDENTE FAVOR DE LLAMAR A:	
NOMBRE:	TELEFONO (S): _____ _____

ESCOLARIDAD

GRADO ESCOLAR:	LUGAR:	NOMBRE DE LA ESCUELA:	PERIODO:	CERTIFICADO	
				SI	NO
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
PREPARATORIA VOCACIONAL					
COMERCIAL					
OTRO (S) INDICAR					

LICENCIATURA:	ESCUELA:	TITULO DE TESIS:	CÉDULA PROFESIONAL
MAESTRÍA:	ESCUELA:	TITULO DE TESIS:	CÉDULA PROFESIONAL
INGLES (INDIQUE PORCENTAJE): HABLADO: _____ % ESCRITO: _____ %		MANEJO DE PC., ESPECIFIQUE:	

ENUNCIE BREVEMENTE LOS TIPOS DE TRABAJOS Y FUNCIONES QUE CONSIDERE CAPAZ DE REALIZAR DE ACUERDO A SU EXPERIENCIA:

ANTECEDENTES LABORALES

	ACTUAL O DEL ULTIMO EMPLEO	ANTERIOR	ANTERIOR
NOMBRE DE LA EMPRESA:			
DOMICILIO:			
TELEFONO:			
GIRO DE LA EMPRESA:			
ULTIMO PUESTO:			
PUESTO ANTERIOR:			
FECHA DE INGRESO: MES AÑO:			
FECHA DE SALIDA:			
SUELDO INICIAL:			
SUELDO FINAL:			
NOMBRE DEL INMEDIATO:			
PUESTO DEL INMEDIATO:			
CAUSA DE SEPARACION:			
DESCRIBA BREVEMENTE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO:			

AUTORIZO A QUE LOS DATOS PROPORCIONADOS SEAN INVESTIGADOS Y
DECLARO QUE LA INFORMACIÓN ES VERDÍCA:

NOMBRE Y FIRMA DEL CANDIDATO

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS (NO LLENAR)

FACTORES	POR ABAJO DEL PROMEDIO	PROMEDIO	ARRIBA DEL PROMEDIO
PRESENTACION.			
ESTUDIOS.			
EXPRESION.			
EXPERIENCIA.			
ESTABILIDAD LABORAL.			
PERSONALIDAD.			
MOTIVACION.			

COMENTARIOS SOBRE LOS FACTORES, RESPONSABLE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

RESULTADOS DE LA EVALUACION TECNICA:

OPINION DEL JEFE INMEDIATO QUE ENTREVISTO:

CONCLUSION: DEL JEFE INMEDIATO

ACEPTADO:

PENDIENTE:

RECHAZO:

FECHA DE INGRESO: _____ SUeldo: _____

FIRMA Y AUTORIZACION

ANEXO N°9:

INVESTIGACION SOCIO-LABORAL

Datos Socioeconómicos:

Nombre:

Dirección (calle y N°):

Entre calle y calle:

Colonia:

Delegación o municipio:

Entidad federativa:

C.P.:

Sexo:

Edad:

Teléfono propio:

Teléfono para recados:

Puesto solicitado:

Escolaridad:

Estado civil:

Antecedentes Laborales:

EMPRESA		ULTIMO O ACTUAL EMPLEO	EMPLEO ANTERIOR	EMPLEO ANTERIOR
Domicilio:				
Teléfono:				
Giro (a que se dedica):				
Puesto:	Inicial:			
	Final:			
Periodo (mes y año):	De:			
	A:			
Causa de separación:				
Jefe directo:				
Puesto del jefe directo:				

Identificación:

Nombre:

Domicilio:

Entre calle y calle:

Colonia:

Delegación o municipio

Entidad federativa

C.P.

Tiempo de habitar en el domicilio: Domicilio anterior:

Edad: Tel. propio:

Tel. recado:

Escolaridad:

Edo. civil:

Régimen matrimonial

Condiciones de Vivienda

Ubicación	Residencial	Media	Popular	Marginal	Rural
Servicios	Agua	Luz	Drenaje	Pavimenta.	Limpia
Propiedad	Pagada	Pagándose	Rentada	Prestada	Irregular
Tipo de casa	Sola	Dúplex	Depto.	Vecindad	Cuarto
Diseño	Moderna	Convencional.	Antigua	Precaria	
Estado y mto.	Impecable	Aceptable	Regular	Malo	
Acabados	Obra negra	Convencional	De lujo		

Datos Familiares:

Parentesco	Edad	Ocupación	Compañía	Teléfono
Padre				
Madre				
Cónyuge				
Hijos y hermanos Hijos:				
Hermanos:				

Escolaridad:

Primaria	Escuela	Pública	Privada	Periodo	Acreditación
Secundaria					
Bachillerato					
Comercio o carrera técnica					
Profesional					
Especialidad					

Datos Económicos:

Dependientes económicos	Ingreso personal actual	Ingreso familiar actual	Origen de fuentes de ingreso
Tarjetas de crédito:	Saldo en contra	Banco o empresa	Saldo en contra
1)		4)	
2)		5)	
3)		6)	
1) Propiedades inmuebles	(Muebles) autos		
1)	4.		
2)	5:		
3)	6:		
4)			

Observaciones:

Resultado

Positivo:

Negativo:

Comentario: _____

Reporte de encuesta laboral

Identificación:

Empresa: _____ Nombre del empleado _____

Domicilio _____ Teléfono _____

Puesto desempeñado _____ Fecha de ingreso _____ Fecha de baja _____ Ultimo sueldo _____

Nombre del jefe inmediato _____ Puesto _____

Evaluación:

	Puntualidad y asistencia	Adaptabilidad y cooperación	Eficiencia y creatividad	Honestidad y responsabilidad	Resultados
Muy bueno					
Bueno					
Regular					
Deficiente					
Malo					

Datos generales:

Causas de separación _____

Se considera recomendable motivo: _____

() SI () NO

Tuvo incapacidades: Frecuencia: _____ Motivo de incapacidades: _____

() SI () NO

Lo contrataría nuevamente () SI () NO

Fue sindicalizado Nombre del sindicato Cargo o comisión ocupados
() SI () NO

Tiene adeudos pendientes

motivo y concepto

() SI () NO

Observaciones:

Informó:

Puesto:

Elaboró (nombre y firma)

Resultado

Positivo:

Negativo:

CONCLUSIONES

La realización de este trabajo fue posible al estar inmersos en el campo laboral, específicamente en áreas de recursos humanos en diversas empresas pertenecientes al sector privado.

En esta área hemos tenido la oportunidad de desarrollar actividades de reclutamiento, selección, capacitación, comunicación organizacional, sueldos y salarios, etc., esto ha sido posible gracias a la nueva tendencia de las empresas en buscar profesionistas que puedan desarrollarse en distintas áreas del conocimiento, dejando atrás la modalidad de buscar gente especializada en un solo campo.

Esta nueva visión abre la posibilidad de desarrollo a profesionistas como licenciados en administración, en relaciones industriales, en psicología y por supuesto en pedagogía, así como a todos aquellos profesionistas que tengan las bases para poder incursionar en esta área.

Es en este momento cuando la formación del pedagogo cobra importancia, ya que le proporciona los fundamentos teóricos en planeación y organización, didáctica, psicología educativa, comunicación, estadística entre otros, los cuales le permitirán competir en este campo laboral, pero ya es tarea de cada individuo ponerlos en práctica para el fortalecimiento y adquisición de nuevos conocimientos.

Con la experiencia adquirida en este medio pudimos tener un panorama diferente al de un recién egresado, permitiéndonos emprender la elaboración de un trabajo de esta naturaleza y a la vez dar una alternativa de solución a la necesidad de contar con un modelo que sistematice los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en Casa Marzam.

Como se observó en los resultados obtenidos mediante el diagnóstico de necesidades de capacitación y en las entrevistas con los responsables de los procesos anteriormente descritos, se hizo evidente que para cubrir las carencias existentes en Casa Marzam respecto a dichos procesos, era necesario contar con las descripciones y perfiles de puesto del área de ventas, delimitar fuentes de reclutamiento que respondan a dichos perfiles, un proceso de selección que garantizara el éxito del candidato en el puesto a ocupar. Esto fue posible definiendo una batería psicométrica por nivel de puesto, un método de entrevista, la sistematización del proceso de contratación, así como las políticas que regulen estas actividades.

La fase anterior nos brindó los elementos para iniciar la conformación de un Plan General de Capacitación, el cual se integró con programas de dos categorías: de capacitación y de desarrollo por nivel de puesto, teniendo los primeros como finalidad atender áreas de oportunidad tales como: conocimiento de la empresa; su misión, visión, valores, historia, reglamento interior de trabajo, etc., conocimiento del área de ventas; estructura,

organización, relaciones de comunicación, políticas, procedimientos, etc., conocimiento del puesto; funciones, responsabilidades, relaciones de comunicación, entre otros, conocimiento del producto; clasificación y canales de distribución. Por otra parte, los programas de desarrollo van encaminados a fortalecer la habilidad de negociación; la presentación de la venta, manejo de objeciones y cierre de venta, el manejo y supervisión del personal; efectividad gerencial, selección del personal y condiciones contractuales, además de contemplar conocimientos necesarios en algunos puestos como inglés, mercadotecnia, informática y finanzas.

Entre los beneficios que podrá obtener la empresa con este modelo, destacan:

- La sistematización de los procesos, lo que permitirá el aprovechamiento de los recursos, efectuando la planeación, organización y evaluación de los mismos.
- Contar con gente calificada para el puesto, lo cual tendrá como consecuencia el aumento de la productividad y mayor generación de utilidades.
- La satisfacción del empleado en su puesto.
- Competitividad y permanencia de la empresa en el mercado.
- La seguridad de que el personal realiza las actividades de su puesto de trabajo de acuerdo con los procesos establecidos y pueda desarrollarse y crecer con la organización.

La dimensión de este trabajo es a nivel propositivo, ya que corresponde a Casa Marzam someter a consideración la viabilidad de operación de este modelo, analizar los costos, delegar responsables para su instrumentación, operación y evaluación. Aún así, el trabajo desarrollado para su elaboración nos resultó una experiencia valiosa y enriquecedora en la formación como profesionales en pedagogía, así como en el ámbito laboral porque tuvimos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos y vivencias adquiridos académica y laboralmente.

Una vez concluido este trabajo de investigación, esperamos que pueda ser además un punto de vista diferente para el recién egresado de la licenciatura en pedagogía, ya que abordamos este tema a partir de nuestra experiencia en este campo, buscando con ello una mayor participación del pedagogo en esta área laboral que brinda grandes oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional al pedagogo.

INTRODUCCION

La realización de este trabajo parte del interés por las actividades que el profesional en pedagogía desarrolla en el campo laboral, particularmente en el área de capacitación, ya que aunque esta es un área en donde convergen diversos profesionistas como licenciados en administración, en relaciones industriales, en psicología, etc., el pedagogo tiene magníficas oportunidades de incursionar y desarrollarse debido al perfil de egreso.

Unos de los espacios con mayor demanda, son las empresas del sector privado las cuales albergan en su interior, un área de capacitación en donde la capacitación al área de ventas es importante, ya que dicha área es la generadora de utilidades no importando la rama industrial en que se ubique la empresa.

Esta percepción fue posible al estar dentro de este medio laboral, lo que permitió conjuntar nuestro interés y las necesidades de la empresa Casa Marzam S.A. de C.V., dedicada a la distribución de productos farmacéuticos a nivel nacional.

Dichas necesidades se identificaron a través de un diagnóstico organizacional y una detección de necesidades de capacitación, obteniendo como resultados, que en la empresa se requería sistematizar los procesos de reclutamiento, selección y capacitación con los propósitos de:

- Definir las descripciones y perfiles de puesto
- Establecer las fuentes de reclutamiento más idóneas internas como externas
- Definir las políticas de reclutamiento, selección y contratación
- Establecer el proceso e instrumentos de selección
- Definir el proceso y los lineamientos de contratación
- Establecer programas de capacitación y desarrollo de acuerdo a las necesidades identificadas

Para responder a esta necesidad, se elaboró una propuesta de modelo de capacitación para el área de ventas, para llegar a ello fue necesario considerar diversos aspectos, los cuales integran este trabajo y se estructuran de la siguiente forma:

Los dos primeros capítulos conforman el cuerpo teórico de nuestra propuesta, en el primero de ellos se analizan los antecedentes de la capacitación y la capacitación en México, mientras que en el segundo abordamos la teoría de sistemas, ya que es a partir de este enfoque que se desarrolló la investigación porque se considera a Casa Marzam como un suprasistema, el cual a su vez cuenta con sistemas y subsistemas, donde los primeros están representados por las diferentes áreas que la integran y los segundos por las diversas divisiones al interior de las áreas.

En el tercer capítulo, describimos a nuestro objeto de estudio Casa Marzam S.A. de C.V. mencionando sus antecedentes, misión, visión, valores, productos que comercializa, canales

de distribución, principales proveedores, servicios que ofrece y clientes que atiende y finalmente la estructura y la relación del área de ventas con otras áreas.

Por último, en el cuarto y último capítulo se presenta la propuesta de Modelo de Capacitación para el área de ventas de Casa Marzam, el cual está integrado por una propuesta para sistematizar los procesos de reclutamiento y selección así como los programas y sus respectivos contenidos temáticos sugeridos que conforman el proceso de capacitación.

Esta propuesta se somete a consideración de Casa Marzam para que analice y valore su operación en el área metropolitana para la cual fue elaborada, pudiendo ser incorporada posteriormente en sus demás filiales del interior del país.

CUESTIONARIO DE OPINION

Este cuestionario tiene como objeto conocer tu opinión sobre varios temas que conciernen a la empresa, por lo que solicitamos tu cooperación.

Para la empresa tu opinión es importante, por lo que solicitamos participes con sinceridad.

RECUERDA, TU OPINION ES:

- > **IMPORTANTE**
- > **ANONIMA**
- > **SINCERA**
- > **VERAZ**

GRACIAS POR TU COLABORACION

NO PONGAS TU NOMBRE

INSTRUCCIONES: Marca una "X" sobre las letras de la derecha, el nivel de acuerdo o desacuerdo que tengas con cada una de las siguientes afirmaciones

TA - Totalmente de Acuerdo
D - En desacuerdo

A - De Acuerdo
TD - Totalmente en desacuerdo

1	Tengo la oportunidad de hacer sugerencias para mejorar mi trabajo	TA	A	D	TD
2	Conozco cómo hacer bien mi trabajo	TA	A	D	TD
3	Mi jefe me felicita cuando hago bien mi trabajo	TA	A	D	TD
4	Estoy muy contento de trabajar en la empresa	TA	A	D	TD
5	Cuando tengo problemas, mis compañeros me ayudan	TA	A	D	TD
6	Mi trabajo es variado y entretenido	TA	A	D	TD
7	La empresa se preocupa por brindarnos capacitación y adiestramiento para mejorar nuestras funciones	TA	A	D	TD
8	Mi jefe me llama la atención con respeto	TA	A	D	TD
9	Trabajar en esta empresa me hace sentir importante	TA	A	D	TD
10	Tengo buenas relaciones de trabajo con las personas que trabajan en la empresa	TA	A	D	TD
11	Por medio de la capacitación, la empresa otorga promociones a sus empleados	TA	A	D	TD
12	La empresa aumenta los salarios de una manera justa	TA	A	D	TD
13	Mi jefe y yo platicamos frecuentemente sobre las cosas que afectan el trabajo	TA	A	D	TD
14	Mi trabajo es interesante y lleno de retos	TA	A	D	TD
15	Mi sueldo, comparado con el que pagan en otras empresas es competitivo	TA	A	D	TD
16	Tengo la posibilidad de progresar en la empresa	TA	A	D	TD
17	Soy parte importante de la empresa	TA	A	D	TD
18	En el curso de la inducción me informaron sobre los objetivos de la empresa	TA	A	D	TD
19	Para los incrementos de sueldo se toma en cuenta mi desempeño laboral	TA	A	D	TD
20	Mi jefe me llama la atención con justicia	TA	A	D	TD
21	El sueldo que percibo corresponde al trabajo que realizo	TA	A	D	TD
22	En general el ambiente de trabajo en la empresa es cordial y de cooperación	TA	A	D	TD
23	Mi jefe me da órdenes claras sobre el trabajo	TA	A	D	TD
24	Mi trabajo me da la oportunidad de aprender y progresar	TA	A	D	TD
25	Me gusta ayudar a mis compañeros cuando me necesitan	TA	A	D	TD
26	El trabajo que yo desempeño es importante para la empresa	TA	A	D	TD
27	En la empresa en general se puede decir que existe un buen ambiente de trabajo	TA	A	D	TD
28	La empresa tiene un gran futuro	TA	A	D	TD
29	En la empresa no existen chismes o rumores dañinos	TA	A	D	TD
30	Mi jefe está pendiente de darme lo necesario para hacer mi trabajo	TA	A	D	TD
31	Sé perfectamente lo que mi jefe opina de mi trabajo	TA	A	D	TD
32	Comparadas con otras empresas las prestaciones que tengo son adecuadas	TA	A	D	TD
33	Me gusta mi trabajo	TA	A	D	TD
34	Estoy dispuesto a participar en programas de capacitación y desarrollo	TA	A	D	TD
35	Al realizar mi trabajo siento una gran satisfacción y realización	TA	A	D	TD
36	La calidad de mi trabajo mejoraría si recibiera más capacitación	TA	A	D	TD

37. Lo que me gusta de trabajar en la empresa es:

38. Lo que me disgusta de trabajar en la empresa es:

39. Para incrementar mi productividad en la empresa, los cursos técnicos que requiero son:

40. Lo que más me interesa en la vida es: (numera en orden de importancia las siguientes afirmaciones. Pon el N° 1 al más importante, el 2 al siguiente y así hasta llegar al 10).

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pasar más tiempo con mi familia | <input type="checkbox"/> Mi salud |
| <input type="checkbox"/> Asistir a reuniones sociales | <input type="checkbox"/> Ser importante |
| <input type="checkbox"/> Generar más dinero | <input type="checkbox"/> Practicar deporte |
| <input type="checkbox"/> Descansar | <input type="checkbox"/> Tener un trabajo |
| <input type="checkbox"/> Desarrollarme laboralmente | <input type="checkbox"/> Ser culto |

Mi antigüedad en la empresa es entre:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de un año | <input type="checkbox"/> De 1 a 2 años |
| <input type="checkbox"/> De 3 a 5 años | <input type="checkbox"/> De 6 a 8 años |
| <input type="checkbox"/> De 8 a 12 años | <input type="checkbox"/> De 12 o más |

ANALISIS POR AREAS

VALOR

1. CONTENIDO DEL TRABAJO

- * Participación
- * Variedad
- * Realización
- * Gusto
- * Importancia

2. CAPACITACION

- * Eficiencia
- * Cantidad
- * Calidad
- * Inducción

3. REMUNERACION

- * Actualización
- * Competitividad
- * Reconocimiento
- * Prestaciones
- * Equidad

4. SUPERVISION

- * Reconocimiento
- * Respeto, justicia
- * Comunicación
- * Relación con el jefe

5. RELACIONES INTERPERSONALES

- * Colaboración
- * Ausencia de rumores
- * Cooperación y cordialidad

6. SENTIDO DE PERTENENCIA (IMAGEN COORPORATIVA)

- * Importancia
- * Permanencia
- * Proyección

TA = MUY BIEN

A = BIEN

D = MAL

TD = MUY MAL

6 PREGUNTAS POR AREA

6 = 100 %

5 = 83 %

4 = 66 %

3 = 50 %

2 = 33 %

1 = 16 %

INVENTARIO DE HABILIDADES LABORALES

FICHA DE IDENTIFICACION

DATOS GENERALES:

Nombre:	_____	Edad:	_____
Fecha De Nacimiento:	_____	Fecha de ingreso:	_____
Domicilio calle y número: _____			
Colonia:	_____	Delegación:	_____
C.P.:	_____	Teléfono:	_____
		Edo. Civil:	_____

ESCOLARIDAD:

Grado máximo de estudios:	_____	
Diplomados o Maestrías:	_____ _____ _____	
Manejo de PC	NO ()	SI ()
WORD	_____	% de dominio
EXCEL	_____	% de dominio
POWER POINT	_____	% de dominio
OTROS:	_____	% de dominio
Inglés:		
Hablado:	_____ %	Escrito _____ %
Otros idiomas:	_____	

ANTECEDENTES LABORALES:

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRESUPUESTO INICIAL	PRESUPUESTO FINAL	FUNCIONES DESEMPEÑADAS

CURSOS DE CAPACITACION:

NOMBRE DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LOS CURSOS TOMADOS	FECHA EN QUE SE TOMO	DURACION	DOCUMENTO OBTENIDO

PROGRAMA INDIVIDUAL DE CAPACITACION

PRESUPUESTO: _____

CURSOS BASICOS	CURSOS TECNICOS	CURSOS DE DESARROLLO HORIZONTAL	CURSOS DE DESARROLLO ASCENDENTE

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

PERIODO: SEPTIEMBRE DICIEMBRE 1988	PERIODO: ENERO-MARZO	PERIODO: ABRIL-JUNIO	PERIODO: JULIO-SEPTIEMBRE	PERIODO: OCTUBRE-DICIEMBRE

OBSERVACIONES:

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE CAPACITACION

FECHA: ____ / ____ / ____
Día Mes Año

INSTRUCCIONES: Conteste los siguientes cuestionamientos, su información será de gran ayuda ya que nos permitirá conocer e identificar cuáles son las necesidades de capacitación de su personal.

NOMBRE: _____ **POSICION:** _____

REPORTA A: _____

1. Describa brevemente las funciones que realiza en su puesto de trabajo:

2. Escriba los puestos que dependan de usted y cuáles son las actividades más importantes que realizan, así como sus fortalezas y debilidades.

NOMBRE Y/O PUESTO	ACTIVIDADES MAS IMPORTANTES	FORTALEZAS	DEBILIDADES

3. ¿Cuáles considera que sean los conocimientos técnicos y de desarrollo que requiere su personal a cargo ?

NOMBRE Y/O PUESTO	CONOCIMIENTOS TECNICOS QUE REQUIERE CARACTERACION	ACTIVIDADES O CURSOS QUE PERMITAN EL DESARROLLO DE SU PERSONAL

RESULTADOS OBTENIDOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMETRICAS

SUPERVISORES DE VENTA

EXAMEN DE INTELIGENCIA TERMAN

Nº	NOMBRE	SUBTEST										C.I. (COEFICIENTE INTELLECTUAL)
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	ELIAS GODINEZ CANTU	8	5	9	7	9	10	4	8	6	7	82 "ABAJO DEL PROMEDIO"
2	ALFREDO CARDENAS JASSO	10	8	9	10	12	5	7	7	6	5	84 "ABAJO DEL PROMEDIO"
3	J. CARLOS RANGEL SANCHEZ	9	10	10	6	14	11	7	9	10	13	91 "PROMEDIO"
4	ROSENDO TAPIA ARELLANO	9	10	10	9	9	11	11	14	8	12	93 "PROMEDIO"
5	FAUSTO LAGUNA DIAZ	9	10	9	10	12	16	7	8	8	5	90 "PROMEDIO"
6	FCO. MARTINEZ PERALTA	12	14	12	12	11	5	12	16	12	15	99 "PROMEDIO"
7	MARCOS ARAGON NIEVES	10	8	12	9	9	7	7	12	15	8	91 "PROMEDIO"
8	CARLOS ALVAREZ MEDINA	8	10	12	4	9	10	11	14	10	6	90 "PROMEDIO"
9	HUMBERTO SOLIS RODRIGUEZ	9	10	5	6	9	6	4	9	7	5	81 "ABAJO DEL PROMEDIO"
10	ALEJANDRO CHAVEZ PEREZ	8	10	10	8	12	6	11	8	9	9	89 "ABAJO DEL PROMEDIO"
11	MARCIAL LUNA NAVA	10	12	11	9	9	13	9	14	9	9	94 "PROMEDIO"
12	SERGIO NERI ESCOTO	6	10	14	7	8	11	4	9	7	9	86 "ABAJO DEL PROMEDIO"
13	MIGUEL A. VARGAS TORRES	13	15	12	10	13	16	10	12	12	8	99 "PROMEDIO"
14	FELIPE ESCALERA OVALLE	14	14	12	12	9	11	13	14	12	10	99 "PROMEDIO"
15	LUIS MONTES CAMPOS	8	12	11	10	14	9	11	13	10	9	95 "PROMEDIO"
16	JOSE A. GUZMAN RUIZ	12	12	11	14	15	11	8	12	12	10	98 "PROMEDIO"
17	RAFAEL LOPEZ ARROYO	7	10	9	7	8	10	11	11	9	7	88 "ABAJO DEL PROMEDIO"
18	EDUARDO BANOS OJEDA	14	14	12	10	10	11	12	10	9	12	97 "PROMEDIO"
TOTALES		9.7	10.7	10.5	8.8	10.6	9.9	8.8	11.11	9.5	8.3	91 "PROMEDIO"

EXAMEN: CLEAVER

No.	NOMBRE									
1	ELIAS GODINEZ CANTU	35	35	75	90	47	40	80	98	
2	ALFREDO CARDENAS JASSO	55	85	40	70	60	90	20	60	
3	J. CARLOS RANGEL SANCHEZ	70	60	47	20	80	60	70	20	
4	ROSENDO TAPIA ARELLANO	95	57	10	55	90	60	10	84	
5	FAUSTO LAGUNA DIAZ	65	90	40	35	45	90	60	70	
6	FCO. MARTINEZ PERALTA	65	70	30	52	45	80	60	48	
7	MARCOS ARAGON NIEVES	90	52	30	40	80	70	60	60	
8	CARLOS ALVAREZ MEDINA	42	68	40	40	30	70	40	70	
9	HUMBERTO SOLIS RODRIGUEZ	12	80	84	60	15	60	70	90	
10	ALEJANDRO CHAVEZ PEREZ	80	40	25	51	95	40	60	20	
11	MARCIAL LUNA NAVA	90	7	60	60	99	3	80	84	
12	SERGIO NERI ESCOTO	65	60	30	70	90	60	10	40	
13	MIGUEL A. VARGAS TORRES	90	40	16	60	90	40	10	70	
14	FELIPE ESCALERA OVALLE	90	70	25	25	90	90	30	30	
15	LUIS MONTES CAMPOS	84	25	70	85	95	60	95	95	
16	JOSE A. GUZMAN RUIZ	80	30	40	60	80	40	30	84	
17	RAFAEL LOPEZ ARROYO	65	35	48	90	80	60	40	84	
18	EDUARDO BANOS OJEDA	48	70	20	70	48	60	30	90	

EXAMEN: MOSS

Nº	NOMBRE											
1	ELIAS GODINEZ CANTU	3	50	4	80	2	25	3	60	1	17	INFERIOR
2	ALFREDO CARDENAS JASSO	5	84	3	60	5	63	1	20	2	34	MEDIO INF
3	J. CARLOS RANGEL SANCHEZ	2	34	2	40	3	38	3	60	1	17	DEFICIENT
4	ROSENDO TAPIA ARELLANO	4	67	3	60	4	50	3	60	2	34	MEDIO INF
5	FAUSTO LAGUNA DIAZ	4	67	2	40	5	63	3	60	4	67	MEDIO
6	FCO. MARTINEZ PERALTA	2	34	4	80	1	13	2	40	3	50	DEFICIENT
7	MARCOS ARAGON NIEVES	4	67	3	60	3	38	4	80	2	34	MEDIO INF
8	CARLOS ALVAREZ MEDINA	5	84	2	40	6	75	4	80	3	50	MEDIO SUP
9	HUMBERTO SOLIS RODRIGUEZ	4	67	3	60	4	50	3	60	3	50	MEDIO
10	ALEJANDRO CHAVEZ PEREZ	4	67	2	40	2	25	3	60	3	50	INFERIOR
11	MARCIAL LUNA NAVA	4	67	4	80	2	25	4	80	2	34	MEDIO INF
12	SERGIO NERI ESCOTO	3	50	3	60	1	13	2	40	3	50	INFERIOR
13	MIGUEL A. VARGAS TORRES	2	34	4	80	5	63	4	80	3	50	MEDIO
14	FELIPE ESCALERA OVALLE	3	50	2	40	4	50	4	80	3	50	MEDIO INF
15	LUIS MONTES CAMPOS	2	34	4	80	6	75	3	60	1	17	MEDIO INF
16	JOSE A. GUZMAN RUIZ	4	67	4	80	2	25	3	60	2	34	MEDIO INF
17	RAFAEL LOPEZ ARROYO	3	50	4	80	6	75	4	80	4	67	SUPERIOR
18	EDUARDO BANOS OJEDA	3	50	3	60	5	63	2	40	2	24	MEDIO INF
		3	50	3	60	4	50	3	60	2	34	MEDIO INF

JEFES DE VENTA EXAMEN: W.A.I.S.

Nº	NOMBRE	SUBTEST											C.I.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	ANDRES NAJERA	14	16	14	15	13	16	13	14	11	12	14	127 ARRIBA DEL P.
2	FELIPE MATA R.	10	10	11	13	8	10	9	11	12	10	10	105 PROMEDIO
3	ROBERTO CARRANZA	10	12	9	12	9	10	13	12	11	8	11	109 PROMEDIO
4	RODRIGO GOMEZ LEON	9	12	11	15	8	10	9	9	10	9	11	104 PROMEDIO
5	SAUL SANCHEZ PLATA	9	9	10	10	12	10	10	12	12	10	11	106 PROMEDIO
6	FERNANDO VILLASENOR	10	13	8	11	10	10	11	13	7	10	9	108 PROMEDIO
TOTALES		10.3	12	10.5	12.6	10	11	10.8	11.8	10.5	9.8	11	108 PROMEDIO

EXAMEN: CLEAVER

Nº	NOMBRE	SITUACIONES ESTABLES				BAJO PRESION			
		A	B	C	D	E	F	G	H
1	ANDRES NAJERA	90	60	30	70	95	70	50	77
2	FELIPE MATA RODRIGUEZ	79	55	40	80	85	70	36	60
3	ROBERTO CARRANZA	83	62	19	50	78	75	15	90
4	RODRIGO GOMEZ LEON	59	28	25	45	80	50	38	59
5	SAUL SANCHEZ PLATA	78	35	45	55	55	85	45	78
6	FERNANDO VILLASENOR Z.	49	60	63	96	69	40	50	86
TOTALES		73	50	37	66	77	65	39	75

EXAMEN: REDDIN (ESTILO GERENCIAL)

Nº	NOMBRE	ESTILO GERENCIAL								ORIENTACION Y ACTIVIDAD		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	ANDRES NAJERA	6	7	12	8	8	8	10	7	3.6	.6	1.8
2	FELIPE MATA RODRIGUEZ	7	11	6	8	6	10	10	8	1.2	3.6	2.4
3	ROBERTO CARRANZA	8	10	6	11	9	6	8	8	1.8	3	1.8
4	RODRIGO GOMEZ LEON	7	9	6	5	10	11	9	9	3	.6	3.6
5	SAUL SANCHEZ PLATA	8	10	6	11	9	6	8	8	1.8	3	.6
6	FERNANDO VILLASENOR Z.	7	8	8	7	10	6	12	8	.6	2.4	4

GERENTES DE VENTA

EXAMEN DE INTELIGENCIA W.A.I.S

Nº	NOMBRE	SUBTEST											CI
		10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	MOISES LUNA PACHECO	10	10	9	12	8	11	11	9	10	8	10	105 PROMEDIO
2	GUSTAVO LARA HERNANDEZ	9	9	8	10	9	12	10	11	10	8	9	107 PROMEDIO
3	ERNESTO JUAREZ MADRIGAL	9	12	10	14	7	10	9	10	12	12	12	111 A. DEL PROM.
4	JOAQUIN LOPEZ ESCALERA	13	10	9	10	8	13	10	9	12	10	9	108 PROMEDIO
TOTALES		13	12	11	13	12	14	11	10	12	11	11	107 PROMEDIO

EXAMEN: CLEAVER

Nº	NOMBRE	RATO PRESION									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	MOISES LUNA PACHECO	90	10	35	75	93	69	56	80		
2	GUSTAVO LARA HERNANDEZ	85	35	31	45	80	57	22	90		
3	ERNESTO JUAREZ MADRIGAL	78	58	37	56	50	63	23	90		
4	JOAQUIN LOPEZ ESCALERA	71	45	45	64	85	71	55	40		
TOTALES		81	37	32	60	77	65	39	75		

EXAMEN: REDDIN (ESTILO GERENCIAL)

Nº	NOMBRE	ORIENTACION										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	MOISES LUNA PACHECO	5	6	9	9	12	7	10	8	3.6	.6	3.6
2	GUSTAVO LARA HERNANDEZ	5	10	9	10	8	10	8	6	1.2	3.6	1.2
3	ERNESTO JUAREZ MADRIGAL	9	9	8	6	10	6	12	6	2.4	0	1.2
4	JOAQUIN LOPEZ ESCALERA	6	7	9	6	9	9	10	10	4	1.2	3

BIBLIOGRAFIA

Alonso, José Antonio

"Metodología"

Ed. Edicol, México 1984,

Pp. 143

Ander Egg, Ezequiel

"Introducción a las Técnicas de Investigación Social"

Ed. Humanitas, 8ª Edición, Buenos Aires, Argentina 1979,

Pp. 220

Arias Galicia, Fernando

"Administración de los Recursos Humanos",

Ed. Trillas, México 1996,

Pp. 535

ARMO

"Manual Para Elaborar Programas de Adiestramiento",

México 1980,

Pp. 126

ARMO

"Pedagogía para el Adiestramiento",

Volumen V, Número 18, Enero-Marzo de 1975,

Pp. 107

Ballesteros, R.

"La Psicología Aplicada a la Empresa" N° 2,

Ed. CEAC (Biblioteca básica de psicología), Barcelona, España 1982,

Pp. 256

Barbagelata, Hector Hugo

"La Legislación Mexicana Sobre Capacitación y Adiestramiento desde la Perspectiva del Derecho Latinoamericano",

Editorial Popular de los Trabajadores (STyPS), México 1981,

Pp. 81

Bertalanffy Ludvig, Ludwing
“Teoría General de los Sistemas”,
Ed. Fondo de Cultura Económica, México 1993,
Pp. 331

Bleicken Bleick, Von
“Manual para el Adiestramiento del Personal”,
Ed. Herrero Hnos., México 1983,
Pp. 306

Casa Marzam S.A. de C.V.
“Manual de Organización”,
México 1994,
Pp. 34
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
Ed. ALCO, México 1990
Pp. 150

Craig L., Robert, Et. Al.
“Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal”,
Ed. Diana, México 1975,
Pp. 687

Hernández Sampieri, Roberto,
“Metodología de la Investigación”,
Ed. Mc. Graw Hill, México 1997,
Pág.59

Ley General de Salud,
(Ley de Salud para el Distrito Federal
y Disposiciones complementarias),
Ed. Porrúa, México 1996,
Pp. 1163

Martínez H., Sergio
“Plan y Programas de Adiestramiento”
Compañía General de Ediciones S.A., México 1979,
Pp. 127

Mc. Gehee, William
“Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional”,
Ed. Limusa, México 1986 (2ª Edición),
Pp. 336

Mendoza Núñez, Alejandro
“La Capacitación Técnica en las Capacitaciones”,
Ed. Trillas, México 1991,
Pp. 179

Pinto Villatoro, Roberto
“Gaceta Mexicana de Capacitación”,
Asociación Mexicana de Capacitación de Personal A.C.,
México, Julio de 1990,
Pág. 15

Rodríguez Estrada, Mauro
“Administración de la Capacitación”
De. Mc. Graw Hill, México 1991,
Pp. 122

Secretaría del Trabajo y Previsión Social,
Dirección General de Capacitación y Productividad,
“Manual de Detección de Necesidades de Capacitación”,
México 1990,
Pág. 5

Secretaría del Trabajo y Previsión Social,
Dirección General de Capacitación y Productividad,
“Formación de Instructores” (Manual para el Instructor),
Pág. 37

Siliceo, Alfonso
“Capacitación y Desarrollo de Personal”,
Ed. Limusa, México 1976,
PP. 125

UCECA

“Glosario de Términos

Empleados en la Capacitación y el Adiestramiento”

Editorial Popular de los Trabajadores (STyPS), México 1981,

Pp. 147