



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“PROPUESTA DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN CON UN  
MODELO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS  
DE UN GRUPO DE ASESORES DE VENTAS DE VIVIENDA DE  
INTERÉS SOCIAL”

T E S I N A  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:  
LOURDES VIANA CASTRILLÓN

DIRECTORA DE LA TESINA:  
MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB

COMITÉ:  
Mtro. Jose Luis Villagomez García  
Lic. Ma. Guadalupe Osorio Álvarez  
Lic. Adriana Guadalupe Martinez Pérez  
Lic. Marco Antonio Vicario Ocampo



Ciudad Universitaria,

D.F Octubre 2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## AGRADECIMIENTOS

*“Ten en cuenta que el gran amor  
y los grandes logros  
requieren grandes riesgos”*

*Dalai Lama*

*“La verdadera amistad es como la fosforescencia,  
resplandece mejor cuando todo se ha oscurecido”*

*Rabindranath Tagore*

*“A mis padres Marta y Emilio  
por el amor y apoyo que me proporcionaron”*

*“A todos aquellos que contribuyeron  
en mi crecimiento y desarrollo.”*

## ÍNDICE

Resumen	
Abstract.	
Introducción.....	1
1. CAPÍTULO1 Selección de Personal .....	5
1.1 Proceso de Selección.....	5
2. CAPÍTULO 2. Capacitación de Personal .....	15
2.1 Proceso de Capacitación.....	15
3. CAPITULO 3 Gestión de Recursos Humanos por competencias. ....	24
3.1 Competencias Laborales.....	24
3.2 Proceso de Selección por competencias.....	26
4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	31
4.1 Proceso selectivo .....	31
4.2 Programa de Capacitación.....	33
5. Alcance y Limitaciones .....	42
Referencias	
Anexos	

## RESUMEN

La presente propuesta, aporta un programa de recursos humanos basado en el modelo de competencias, de selección y capacitación del personal. Se detallan las competencias que requieren los asesores de ventas de vivienda de interés social para cumplir con la meta de ventas establecidas (10 casas al mes) de acuerdo al perfil del puesto establecido.

En el proceso selectivo se plantea el sistema de evaluación el cual consiste en la batería de exámenes psicométricos y la entrevista de selección llamada de “Entrevista de Incidentes Críticos” (*Behavioral Event Interview*), en esta evaluación el candidato demostrará que es competente en las habilidades seleccionadas.

Finalmente se presenta un programa de capacitación el cual consta en 4 unidades o módulos. Estos son: El proceso de ventas, la descripción del producto que venderán, sobre créditos hipotecarios y el cuarto módulo “Servicio a Clientes” con el fin de que identifiquen herramientas que pudieran desarrollar para mejorar substancialmente sus ventas. Cabe mencionar que el programa se utiliza la técnica de aprendizaje OJT (On the Job Training) o de entrenamiento en el trabajo, de esta manera los participantes ejercitaran cada tarea hasta que sea dominada. Y así asegurar que al finalizar el programa se alcance el objetivo planteado.

## **ABSTRACT**

This proposal provides a program of human resources based on the competency model, for the selection and training of the staff. Details the competencies that require having the sales advisors in order to meet the sales goal established (10 houses per month) according to the profile of the post established.

In the selective process described the system of evaluation which is a battery of psychometric tests and a selection interview call BIE ("Behavioral Interview Event") in this proposal the applicant will demonstrate that it is competent in the skills selected.

Finally there is a training program which consists of 4 units or modules. These are: the sales process, the description of the product to be sold, about mortgage loans and the fourth module "Customer Service" to identify skills that could develop to substantially improve their sales. It is worth mentioning that the program uses the technique of learning OJT (On the Job Training) in this way the participants exercised each task until it is dominated. And so as to ensure that at the end of the program will reach the goal

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto propone un programa de selección y de capacitación de personal para el puesto de asesores de ventas de vivienda de interés social o viviendas económicas.

Los puestos de ventas son el “ Talón de Aquiles” de la mayoría de las empresas, con ver los anuncios de empleo en las diferentes bolsas de trabajo o periódicos y darse cuenta de la demanda de estas posiciones; también considerar que son puestos claves para mover los productos; y si a esto le sumamos que se creó que el vendedor nace con habilidades para vender y que es difícil que una persona que tenga características de personalidad diferente al clásico vendedor (sociable, desenvuelto, empático etc.) pueda tener éxito en el puesto.

Las ventas de viviendas no son la excepción, tiene como características particulares la *prospección* o búsqueda de clientes de acuerdo a un perfil económico para ofrecerles un crédito hipotecario. Esto implica que la mitad del tiempo laboral es en campo, de manera que el asesor acude a empresas, o bien consigue bases de datos de posibles candidatos para llamarlos, otros distribuyen información impresa, en las áreas donde posiblemente encontraran clientes, tales lugares pueden incluir áreas de comida rápida, centros comerciales, acuden a ferias de vivienda, van a parques, abordan a sus vecinos y conocidos, etc. Para poder cubrir la meta establecida de dos ventas por semana tendrán al menos que reunir 50 prospectos.

Una vez que se tiene al prospecto, los *perfilan*, es decir que los asesoran en cuanto al crédito que pueda solicitar de acuerdo al ingreso, edad, necesidades de compra, etc.

El asesor, al verificar que el prospecto tenga derecho a solicitar el crédito, le ofrece la vivienda que esté de acuerdo a la capacidad compra.

Al cerrar la venta, le solicita la documentación que la institución y la empresa inmobiliaria requieren, se asegura que su cliente cumpla con todos los requisitos para hacer los trámites.

A partir de este momento personal especialista de la empresa inmobiliaria tramita el crédito con la institución correspondiente (INFONAVIT, FOVISSSTE, bancos etc.).

En la actualidad a las Empresas inmobiliarias les cuesta tiempo y dinero tener asesores de ventas de vivienda de interés social eficientes ya que las actividades que realizan además de estar reguladas ante Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT), a través del estándar de competencia es elaborado el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), al ser certificados les permite ser proveedores externos de la institución; también requiere dedicación y tenacidad para cumplir con las metas de ventas que las desarrolladoras inmobiliarias establezcan como base de trabajo.

Esto obliga a las desarrolladoras tener personal certificado en la norma EC0133 "Asesoría en materia de crédito de vivienda "A partir de Junio del 2011, y si tomamos en cuenta que es un puesto con un rotación promedio del 32% anual (Quma de Hidalgo SA de CV) implica que periódicamente se tienen vacantes y personal en capacitación.

Actualmente en las zonas donde se ofrecen viviendas de interés social están muy competidas y la mayoría de las inmobiliarias ofrecen productos con características y diseños muy similares de tal manera que para lograr mejores ventas se necesita diferenciarse a través del servicio a clientes.

Una característica importante del grupo de asesores de venta es que no son asalariados es decir que sus ingresos son a través de comisiones y estas corresponden a un porcentaje sobre el precio de venta y es pagada una vez que la venta se concreta esto es cuando el crédito haya sido aceptado y la institución bancaria o hipotecaria respectiva le haya pagado a la empresa inmobiliaria; es decir que para cobrar una comisión el asesor espera de tres a seis semanas para poder cobrarlas.

Es por eso que se escogió para el presente estudio el puesto del asesor de ventas de vivienda de interés social, dada la “complejidad” que presenta es decir: trabajo de campo, conocimientos especializados sobre su producto, y el sistema de pago por comisiones; hace que sea difícil de cubrir para las empresas inmobiliarias además de que invierten en la capacitación.

Este proyecto propone un programa de Selección y Capacitación en donde se proporcionarán las herramientas necesarias para cubrir la meta de ventas mensual (10 viviendas) en un plazo de 3 meses.

Para alcanzar este objetivo, este proyecto consta de 4 capítulos donde los tres primeros constituyen el marco teórico y el cuarto es la propuesta de selección y capacitación por competencias de un grupo de asesores de ventas.

El primer capítulo está reservado para el proceso de selección de personal, en este se explican a detalle los pasos que usualmente se utilizan para seleccionar personal partiendo de un perfil establecido y del reclutamiento del puesto.

En el segundo capítulo es sobre el proceso Capacitación, en el se explican las fases del proceso, iniciando por la identificación de necesidades, después la implementación del programa y por último la evaluación para identificar los resultados de la misma y mantener una mejora continua.

El tercer capítulo se expone las características básicas que se necesitan para tener en la organización una Gestión de Recursos Humanos por competencias. Se explican los beneficios y como aplicarlo en el presente proyecto.

Estos tres capítulos son el antecedente para la propuesta de la presente Tesina la cual comienza ya con un perfil establecido. La propuesta abarca la evaluación de las competencias durante el proceso selectivo y el programa de capacitación el cual presenta el sistema de enseñanza aprendizaje, tanto de los conocimientos técnicos del puesto así como de aquellas competencias que se especifican en el perfil que pueden desarrollarse a través del programa.

## **CAPÍTULO 1**

### **Selección de personal**

El objetivo de la selección de personal es determinar qué candidato es el que se desempeñará mejor en el trabajo (Minguez, 2005). Por otro lado se trata de tomar una decisión en función de tener al mejor candidato de acuerdo al perfil o características básicas generales y específicas que se desea contratar tales como: escolaridad, experiencia, preparación académica, habilidades, conocimientos, competencias, etc.

Para poder tomar la decisión y seleccionar al mejor, durante el proceso de selección se ocupan diferentes herramientas que nos permiten evaluar a los candidatos, y así verificar que reúnan las características deseadas resumidas en el Perfil del Puesto. Estas herramientas varían de acuerdo a modelos de gestión para la administración del recurso humano en las empresas.

Para obtener un perfil de puestos, se parte de una Descripción de puestos la cual es una exposición detallada, estructurada, ordenada, y como resultado del análisis del puesto se redacta un Perfil, es aquí donde se resumen las características o requerimientos que necesita la persona que lo ocupara para realizar las funciones detalladas en la descripción. (Pereda y Berrocal,2012) tales como: preparación académica, conocimientos específicos, experiencia, habilidades, actitudes y requerimientos generales que se establecen de acuerdo necesidades específicas de cada empresa.

Una vez que se tienen los prospectos para ocupar el puesto de acuerdo al perfil establecido se sigue el siguiente proceso de acuerdo a Grados (2003). Mostrado en la figura 1.

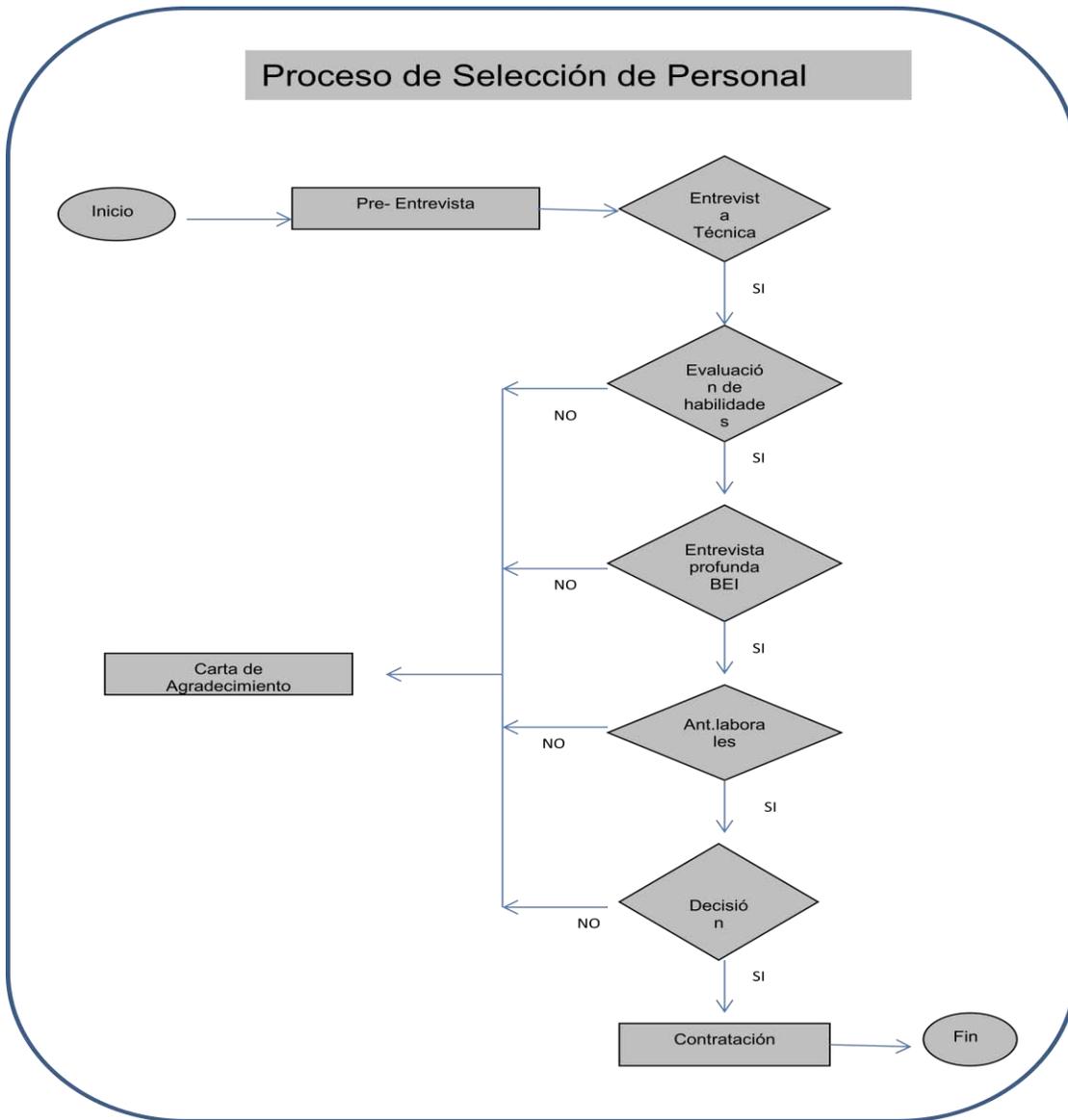


Figura 1 Proceso de Selección de Personal (Grados, 2003)

De acuerdo a la figura 1 tenemos como primer paso:

a) Pre entrevista.

Inicia con una revisión preliminar utilizando una solicitud de empleo que se le proporciona al candidato para que la llene con el fin de revisar de una manera

amplia y en el mínimo tiempo posible los requerimientos generales del puesto. De esta manera ambas partes, el candidato y entrevistador estén de acuerdo en cuanto al sueldo ofrecido, naturaleza del trabajo y si desean seguir adelante en el proceso (Arias Galicia y Heredia, 2006).

b) Entrevista Técnica.

Esta entrevista se realiza para evaluar si el candidato conoce y tiene la experiencia para hacer el trabajo. Algunas veces esta fase del proceso va acompañada con un examen técnico que asegura si el candidato posee los conocimientos que se requieren.

c) Evaluación de habilidades, comportamientos y personalidad.

En párrafos anteriores se menciona que la selección de personal se trata de evaluar y elegir al mejor candidato para el puesto que deseamos contratar. Esta fase del proceso es crucial ya que de acuerdo con del perfil del puesto, se desglosan las habilidades, características de personalidad, capacidades, comportamientos etc., y el especialista de selección buscará las pruebas o ejercicios que mejor le convenga para tener una evaluación lo más cercano posible el perfil establecido.

Generalmente los especialistas de selección de personal de las empresas, construyen baterías de pruebas psicológicas por niveles de puesto, por ejemplo, de obreros u operativos, mandos intermedios y niveles ejecutivos con exámenes que miden aspectos genéricos como capacidad intelectual o rasgos generales de personalidad.

Cada batería reúne la evaluación de diferentes aspectos genéricos. Carlos López en su libro “Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación” (2002) menciona los siguientes instrumentos de evaluación

dividiéndolos de la siguiente manera:

#### *Aptitudes o capacidades.*

Pensamiento lógico- matemático, espacial, capacidad de análisis y síntesis, organización, inteligencia, creatividad, comprensión, memoria etc. Ejemplos de estas pruebas tenemos:

- Wonderlic; Examen de inteligencia 12 min. de duración y nos proporciona un índice global de inteligencia.
- MBTI: Examen de personalidad. Basada en la teoría de Jung adaptada por Myers Briggs (Myers Briggs type indicator), duración de 40 min.
- Zavic: mide valores es de opción múltiple, duración de 10 min.
- Probit (IDESOLEX): Prueba de Honestidad en línea, duración de 30 min, como prueba alternativa esta AMITAI, o el MIDOT las cuales son herramientas muy parecidas en duración, confiabilidad y costos.
- IPV: Examen de opción múltiple en escala Lickert. Perfil de ventas, duración de 20 min.
- CLEAVER : evalúa comportamiento laboral, duración de 10 min.
- BIG 5: En escala lickert nos da un perfil de personalidad opción múltiple, duración de 30 min.

#### *Intereses.*

Son los causas emocionales en relación a sus motivaciones, intereses personales, sociales, profesionales. Ejemplo de estas pruebas tenemos el Kuder, IPP, Edwards, Inventario de intereses de Strong entre otras., los cuales se refuerza con la entrevista profunda.

#### *Actitudes y Personalidad.*

Es la parte más compleja de evaluar, ya que existen una gama muy extensa de pruebas que miden diferentes rasgos y exigen por parte del evaluador especialista en el área para su diagnóstico, ya que su análisis implica conocimientos de teorías de personalidad y psicología en general (Grados, 2003).

Ejemplo de éstas tenemos: MBTI, B5Q, IVP, 16 PF.

Pruebas proyectivas como: Machover, WARTEGG, HTP, Lusher.

Aquellas que miden comportamiento como: CLEAVER, HBDI, IPV.

Pruebas situacionales como es el Assessment center o centros de evaluación dinámicas grupales, o de role playing. Y también pruebas que son simulaciones de situaciones similares a las que tendrían si fueran contratados. (Grados, 2003).

#### *Conocimientos y experiencias.*

Para evaluar los conocimientos del candidato sobre las actividades del puesto se diseñan instrumentos de evaluación parecidos a los académicos con preguntas abiertas o de opción múltiple, en ocasiones se le solicita que realice alguna tarea que simule tareas que realizaría en el trabajo.

#### d) Entrevista profunda.

De acuerdo a George Bohlander y Scott Snell (2008) existen varios métodos de entrevistas profundas, la no estructurada, estructurada, situacional, descripción del comportamiento, y de panel; estas difieren entre sí, en el control que ejerce el entrevistador sobre las respuestas del candidato. Estas son sus diferencias:

#### *La entrevista no estructurada.*

El entrevistador da libertad para que sea el candidato el que decida qué decir, se le hacen preguntas abiertas y generales como por ejemplo: ¿Háblame de tu más reciente empleo? Permitiendo al candidato expresarse libremente con un mínimo de interrupciones.

Tiene como ventajas que el candidato puede sentirse más libre y esto permite al entrevistador identificar ciertas actitudes y habilidades. Pero también tiene grandes desventajas como es que no son muy confiables, pues el candidato la controla y puede tener muy poca información confiable y válida.

### *La entrevista estructurada.*

Este tipo de entrevista tiene el beneficio de dar una base consistente para evaluar al candidato, ya que en este caso el entrevistador tiene el control. Un ejemplo de estas entrevistas, fue la realizada por el departamento de Recursos Humanos de la Weyerhaeuser Company, mencionada por Bohlander, (2008) con los siguientes principios:

1. Todas las preguntas se basan en los deberes y requisitos del puesto.
2. Utilizar preguntas situacionales, de conocimiento del puesto, demostración del puesto, preguntas de requerimientos del candidato.
3. Respuestas en escala determinadas previamente para cada pregunta (califique del 1 al 5, cierto o falso etc.).
4. Establecer un comité de entrevistadores para que se obtengan varias calificaciones del entrevistado.
5. Todos los candidatos son entrevistados por las mismas personas y método para que todos estén en igualdad de circunstancias.
6. El entrevistador toma notas.

### *La entrevista situacional.*

Es similar a la estructurada pero con una variación, se le proporciona al entrevistado una situación hipotética y se le pregunta que haría él en ese caso.

### *La entrevista de descripción de comportamiento.*

A diferencia de la anterior en vez de partir de situaciones hipotéticas, se parte de incidentes reales. Se le pregunta que hizo en esa situación.

### *Entrevista en panel.*

Se integra un panel de especialistas del tema y se programa una junta en donde todos ellos en conjunto realizaran preguntas al candidato.

Las entrevistas profundas evalúan varios aspectos como lo puntualiza Grados (2003) a cerca del proceso de reclutamiento y selección, de la siguiente forma:

*La Historia o trayectoria laboral.*

Para identificar las fechas de ingreso, actividades realizadas, relación con sus jefes anteriores, motivos de salida, se revisan si las actividades realizadas y si estas son similares a las que realizaría si fuera contratado. La relación que llevaba con sus compañeros de trabajo, si el ambiente laboral al que está acostumbrado, sus habilidades para relacionarse, su opinión sobre determinadas actividades etc.

Una parte fundamental es verificar las fechas de salida, ver la rotación que ha tenido en sus empleos y en los motivos de salida ya que en ocasiones pueden ser despidos injustificados o bien que no mostrar permanencia en sus empleos y podría ser mal antecedente.

*Historia escolar.*

Verificar su nivel académico, escuelas en las que ha estado, calificaciones, relación con sus compañeros, si es una persona sociable, tímida, líder, cuales fueron intereses vocacionales, si sigue estudiando o piensa hacerlo.

*Historia personal.*

En esta fase se pregunta sobre su familia, esposa, hijos, padres, hermanos y como se relaciona con ellos. Pues bien sabemos que muchos de nuestros comportamientos son aprendidos en nuestra infancia y en ocasiones los patrones se repiten. Problemas de salud, drogas, alcohol, si hace deporte, amistades. Su responsabilidad en la familia (quienes dependen económicamente de él o ella).

Esta parte de la entrevista es la más delicada y la que ha recibido críticas, Irene Saavedra Robledo, en el estudio Planificación y Selección de Personal (1998) pues corresponde preguntar sobre la vida privada de los candidatos y se dice que

la organización no tiene derecho a investigarla, y de acuerdo a los autores antes mencionados hay que tratarla con mucha reserva y ética profesional. Mencionan que la entrevista de selección que va más allá de los requerimientos del puesto puede invadir la privacidad del candidato y faltar a la ética profesional. Así mismo no actuar con justicia y objetividad en las evaluaciones puede ir en contra de la dignidad humana (Deniz y Ting, 2007) es por eso que durante la entrevista y proceso selectivo en general, hay que tratar los resultados de forma confidencial. En la entrevista también preguntamos sobre el tiempo libre. Como canaliza su energía y sus tensiones; Si tiene sus metas bien definidas, como se ve a futuro. Cada una de estas etapas es corroborada con la documentación que presenta el candidato (Certificados, acta de nacimiento, documentos oficiales, etc.).

e) Investigación de antecedentes laborales.

Se refiere a la revisión de los antecedentes laborales o referencias con las empresas y/o jefes inmediatos. Esta fase no se realiza a todos los candidatos solo aquellos que hasta el momento del proceso tengan una calificación aceptada.

Lo que se revisan son los siguientes datos: fechas en las que laboró, motivos de salida, comportamiento laboral, si hacía bien su trabajo, si tuvo buena relación con su jefe inmediato y compañeros de trabajo, cuánto ganaba, y si lo volverían a contratar. Generalmente es una entrevista telefónica que realiza el departamento de reclutamiento y selección de personal para verificar datos que el candidato mencionó durante las entrevistas o bien escribió en la solicitud.

En algunas ocasiones se puede hablar con el jefe inmediato, sin embargo en algunas ocasiones no recuerda los datos de contratación como fechas y sueldos, incrementos, reportes, faltas, datos que únicamente el personal de Recursos Humanos puede dar, sin embargo la información que pudiera proporcionar es valiosa en cuanto a eficiencia y alcance de metas, comportamiento.

*f) Toma de decisión.*

Para la toma de decisiones, el especialista de selección de personal realiza un reporte confidencial de evaluación que puede ser una tabla de conclusiones, indicando la calificación obtenida en las diferentes fases del proceso. Compara los requerimientos del puesto con los resultados obtenidos. Este reporte es comentado con el jefe inmediato.

En algunos casos, por la naturaleza del empleo, se requieren medir ciertas características o actitudes que no son sencillos de evaluar. Como en los puestos de seguridad o de confianza, que manejen dinero etc. Evaluar si alguien tiene el valor de honestidad, honradez, lealtad etc. requiere de pruebas muy especializadas como el uso del Polígrafo, el cual es un equipo especializado para medir cambios en la frecuencia cardiaca, presión sanguínea y respiratoria, que se generan ante determinadas preguntas que le realizan al sujeto sometido a la prueba, se infiere que el candidato puede estar mintiendo si existe variación en ellas. Sin embargo es una prueba que aunque no tiene validez penal en México, es utilizada por algunas empresas de seguridad privada en su proceso selectivo (Ovejero, 2006).

Existe una prueba llamada “Probity, diagnóstico de honestidad en el trabajo” elaborada por el grupo IDESOLEX. S.A. de C.V. Ideas, Soluciones y Experiencia, la cual mide: responsabilidad, honradez, honestidad, lealtad, drogas y alcohol, tendencias contra productividad como lealtad, soborno, falsedad, negligencia. Es una prueba que se realiza en línea y tiene una duración de 30 a 45 min. Pruebas alternativa a esta se encuentran: AMITAI, o el MIDOT las cuales son herramientas muy parecidas en duración, confiabilidad. Las tres están estandarizadas a México.

## G) Contratación.

En algunas ocasiones participa el especialista de selección, en la oferta de trabajo, y en la integración del expediente y presentar al candidato con el departamento recursos humanos para firmar su contrato.

Para concluir, el proceso de reclutamiento y selección es la base medular de toda organización, ya que de aquí parte el poder integrar a la corporación un equipo competente para realizar el trabajo y por ende que las empresas se desarrollen.

El proceso antes expuesto reúne los pasos básicos de la selección de personal, en ocasiones pueden encontrarse modificaciones en las empresas ya que éstas adecúan sus tiempos y necesidades. Sin embargo contienen el sistema de evaluación que se propone para seleccionar.

Se tiene en la actualidad una gran industria de herramientas de evaluación en donde el especialista de selección tiene la posibilidad de escoger aquellas que mejor se ajusten a los perfiles establecidos y a los requerimientos de la empresa, Si el proceso de selección de personal se realiza de forma sistematizada, y de manera eficaz, sin duda se podrán ofrecer un pronóstico amplio sobre los candidatos.

## CAPÍTULO 2

### Capacitación y desarrollo de personal

La capacitación es una actividad planificada cuyo propósito es preparar, desarrollar y adecuar a los empleados al proceso productivo, mediante la trasmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño. En la figura 2 se describe las fases de capacitación que propone Dessler (1994).

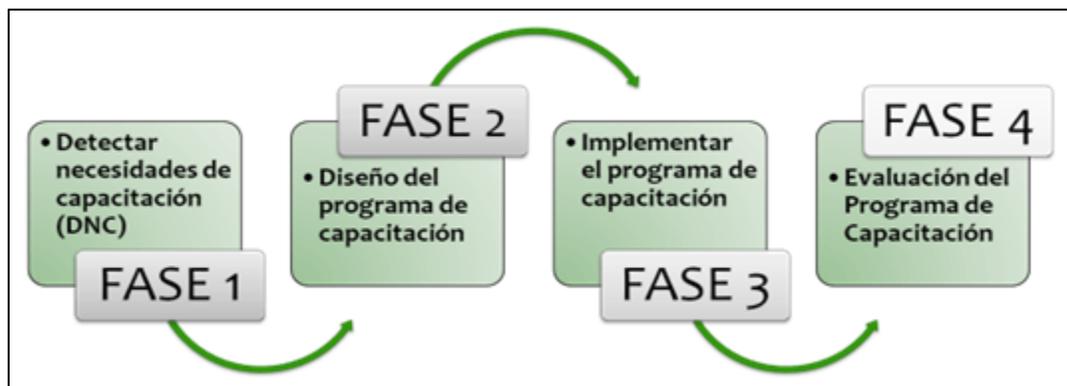


Figura 2. Fases de Capacitación. Dessler (1994)

#### 2.1 Detectar necesidades de capacitación (DNC).

La detección de necesidades de capacitación es de suma importancia para identificar que es lo que vamos enseñar. La mayoría de las veces para lograrlo se parte de comparar una situación deseada con la situación real. A la brecha existente se le llama necesidades de capacitación. Para realizar esta comparación se tienen diferentes técnicas.

2.1.1 Observación directa: debe ser realizada en el sitio de trabajo y deben ser comparadas con un patrón de conductas esperadas. En tareas más o menos repetitivas se usan listas de verificación y en las habilidades más especializadas

se usan guías de observación aplicadas por más de un evaluador. Tiene que ver con la ejecución del trabajo.

2.1.2 Evaluación de desempeño, en esta es una evaluación que realiza el jefe inmediato sobre el desempeño de sus empleados y las conclusiones de cómo puede incrementar su productividad a través de la capacitación.

2.1.3 Análisis de problemas y productividad de la empresa. Tenemos diferentes indicadores que pudieran servir para identificar que existen problemas de capacitación, tales como: ausentismo, cambios de métodos de trabajo, reducción de personal, movimientos de personal, modernización de equipos o procesos de trabajo, nuevos productos etc. (Chiavenato, 2009).

2.1.4 Evaluaciones psicológicas de selección de personal y de conocimientos. Estas evaluaciones permiten comparar habilidades, destrezas y conocimientos que posee el empleado con las deseadas y el programa estaría en función de de una propuesta para desarrollar su capacidad y acercarse al ideal o para la siguiente posición en nivel organizacional (promociones, reemplazos etc.).

En las empresas generalmente realizan la detección de necesidades de manera periódica de esta manera se obtiene como resultado, el programa anual de acuerdo al presupuesto establecido de acuerdo a las prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.

## *2. 2 Diseño del programa de capacitación.*

Identificación de recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no pueden impulsarse planes ni programas.

2.2.1 Los recursos pueden ser de diferentes tipos Chiavenato (2009).

- Humanos: la función de capacitación es una función de línea y de staff.

Institucionales: todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.

- Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones de los trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.

- Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar. Aquí se especifican todos los materiales que se utilizarán por temas: manuales, formatos, presentaciones, equipos, etc.

Las empresas deben tomar en consideración varios lineamientos para la implementación de programas de capacitación en su organización.

*2.2.2. Contenido del programa:* es la propuesta de la temática o de los conocimientos y habilidades que los participantes aprenderán o desarrollarán durante el programa tomando en cuenta el resultado de la detección de necesidades de capacitación.

De acuerdo a la detección de necesidades y el contenido del programa se redactan los objetivos. Estos pueden ser generales o específicos.

Los objetivos generales nos indican lo que deseamos obtener al finalizar el programa y los objetivos específicos indican la manera como se evaluarán en términos conductuales cada uno de los contenidos temáticos. Estos son fundamentales para establecer el éxito del programa, ya que implica el sistema de evaluación.

Se tienen grandes apoyos para la redacción de los objetivos como es la Taxonomía de Bloom, que nos permite ordenar el comportamiento por complejidad comenzando por los más simples.

Esta Taxonomía distribuye los objetivos en tres diferentes dominios: Cognitivo, Afectivo y Psicomotor. (Vázquez, 1985) mostrados en la Taxonomía de Bloom en la Tabla 1. En ella se muestran los dominios cognoscitivo, afectivo y psicomotor.

*Tabla 1*  
*La Taxonomía de Bloom (Vazquez, 1985)*

<b>DOMINIO COGNOSCITIVO</b>					
CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SÍNTESIS	EVALUACION
APUNTAR CITAR DEFINIR JERARQUIZAR	ASOCIAR CODIFICAR COMPARA CONCLUIR INTERPRETAR	APLICAR CALCULAR DEMOSTRAR ESTRUCTURAR MANIPULAR UTILIZAR	ANALIZAR CALCULAR CATEGORIZAR COMPARAR CONTRASTAR INVESTIGAR SEPARAR	CATEGORIZAR CONCEPTUAR CONSTRUIR CREAR DEFINIR SINTETIZAR INTEGRAR RELACIONAR	APROBAR CALIFICAR COMPARAR CONCLUIR ESTIMAR EXPLICAR JUSTIFICAR VERIFICAR FUNDAMENTAR
<b>DOMINIO AFECTIVO</b>					
RECEPCIÓN	RESPUESTA	VALORACIÓN	ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN	
ATENDER COLOCAR CONTESTAR SELECCIONAR OBSERVAR	ASISTIR DISCUTIR EJECUTAR ENUNCIAR PRACTICAR REGISTRAR	COMPLETAR DIFERENCIAR EXPLICAR INICIAR INVESTIGAR JUSTIFICAR	COMBINAR COMPARAR GENERALIZAR INTEGRAR MODIFICAR RESUMIR ORDENAR	ACTUAR ADOPTAR CALIFICAR CUESTIONAR VERIFICAR PAR ACTIVAR INCLUIR	
<b>DOMINIO PSICOMOTOR</b>					
PERCEPCIÓN	DISPOSICIÓN	RESPUESTA GUIADA	MECANIZACIÓN	RESPUESTA OBSERVABLE	
COMPARAR DIFERENCIAR DISCRIMINAR DISTINGUIR ESCUCHAR OBSERVAR	ACEPTAR APRECIAR ASISTIR DESCRIBIR ESCOGER PARTICIPAR PERMITIR	COMPRENDER CONTINUAR ESCRIBIR EJEMPLIFICAR MOSTRAR PARAFRASEAR SEGUIR SEÑALAR	ACOPIAR ARROJAR BRINCAR CAMINAR COMBINAR CONTINUAR LEVANTAR MANEJAR OPERAR	DIBUJAR COMBINAR DANZAR NADAR USAR VARIAR PATINAR ESCALAR	

De acuerdo a Woolfolk, (2006), explica que el dominio cognoscitivo, presenta habilidades en una jerarquía, en la cual cada una se construye sobre la anterior, y así sucesivamente. Estos son:

1. Conocimientos: recordar o reconocer algo sin que necesariamente se entienda modifique o utilice.
2. Comprensión: entender el material.
3. Aplicación: usar un concepto general para resolver un problema.
4. Análisis: dividir algo en partes.
5. Síntesis: crear algo nuevo uniendo distintas ideas.
6. Evaluación: juzgar el valor de materiales, métodos con la manera como podrían aplicarse en una situación determinada.

El dominio afectivo o de respuesta emocional vade menor a mayor nivel de compromiso. Y estos son los siguientes:

1. Recepción: consciente de su entorno o pone atención en algo en particular.
2. Respuesta: demostrar una nueva conducta con base en su experiencia.
3. Valoración: mostrar compromiso.
4. Organización: integrar un nuevo valor al propio conjunto de valores, compromisos a largo plazo.
5. Caracterización: Actuar conforme a sus valores, un firme compromiso.

El dominio psicomotor, van desde percepciones básicas o reflejas hasta movimientos creativos y expertos. Woolfolk (2006). Durante mucho tiempo no se tomaron en cuenta estas habilidades fueron exclusivos para objetivos de habilidades físicas. Y Estos son:

1. Percepción: manipulación en su entorno.
2. Disposición para hacer la tarea.
3. Respuesta Guiada: repetir respuestas, modelación, demostración de la tarea.
4. Mecanización: repetición, continuación. Dominio de la tarea.

5. Respuesta observable: Tiene que ver con la ejecución del aprendizaje en la cual el instructor o formador puede observarla.

2.2.3 Técnicas de Capacitación o de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán para alcanzarlos unos ejemplos son las siguientes:

a) Instrucción directa sobre el puesto: la cual se da en horas laborables. Se emplea para enseñar tareas operativas principalmente. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica. Esta técnica es impartida por el capacitador, supervisor o un compañero de trabajo que domine la tarea. También se le llama OJT (On the Job Training) que son las siglas en inglés de entrenamiento en el puesto (“Manual de Capacitación de SONY Video Tec de Mexico”,1991) Esta técnica OJT consiste en 4 pasos.

El primer paso consiste en YO DIGO YO HAGO, de tal manera que el instructor (1erapersona) dice paso a paso la tarea mientras las esté realizando.

El segundo paso, el instructor o entrenador (1era persona) a través de instrucciones le irá indicando paso a paso todas las tareas mientras el entrenando o empleado las ejecute (2da. persona). Y se llama: YO DIGO TU HACES.

El tercer paso es para asegurar que el entrenando haya aprendido la secuencia de tareas, será él, el que le dirá al entrenador los pasos que tiene que hacer y tendrá la oportunidad el empleado de volver a ver la ejecución de la tarea por parte de su entrenador. Esta etapa se llama TU DICES YO HAGO.

Finalmente el cuarto paso, el cual consiste en decir y hacer la tarea, este paso puede repetirse tantas veces sea necesario hasta que el entrenando domine la tarea. TU DICES TU HACES.

b) Rotación de Puesto: se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renuncias. Se realiza una instrucción directa.

c) Relación Experto-Aprendiz: se da una relación y entre ellos existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

d) Programar sesiones de capacitación: Estas pueden ser en aula, o por computadora, a través de DVD o CD o utilizar la técnica de e- learning o *capacitación en línea*.

e) También puede utilizarse el aprendizaje autodidacta con lecturas o instrucción programada.

### *2.3 Implementación del Programa.*

Finalmente es la implementación del programa, esta fase consiste en hacer la logística de los eventos o que se calendarice el programa, hacerse de los materiales que los instructores y alumnos utilizaran durante el proceso de enseñanza aprendizaje; lugares, instructores, transportes, invitaciones, comida, determinadas ocasiones alojamientos, diplomas o reconocimientos , premiaciones y todos los detalles que pudieran intervenir para que todas las actividades establecidas se realicen en tiempo y forma.

Como apoyo para la implementación se utiliza la Carta descriptiva. La cual tiene como función mostrar de manera resumida la implementación de los cursos o programas.

Se redactan los objetivos de aprendizaje por tema, la técnica de enseñanza aprendizaje, los instructores o facilitadores, materiales o recursos que se

utilizarán, el sistema de evaluación y el tiempo que ocupara para impartirse. La Carta descriptiva es una guía de acción.

Existen diferentes formatos de cartas descriptivas. En la tabla 2 se propone la siguiente opción.

Tabla 2  
*Carta Descriptiva*

**MÓDULO. Proceso de Ventas**

Objetivo. A través de este módulo los participantes demostrarán las habilidades para vender, aplicando cada una de las fases del proceso hasta alcanzar la meta de ventas esperada.

Tema	Objetivo	Técnica de. Capacitación	Facilitador	Materiales	Evaluación	Tiempo
1.Programa de trabajo de ventas	Cada participante explicará el programa de ventas que seguirá para alcanzar la meta establecida.	Ejercicio para elaborar el plan de ventas.	Jefe de grupo	Presentación en office. Excel formato	Explicará al grupo su plan de ventas.	8 hrs

*2.4 Evaluación, control y seguimiento de la capacitación.*

La Evaluación debe realizarse en distintos momentos durante el proceso, desde el inicio del Programa de Capacitación, durante y al finalizarlo. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia de los esfuerzos de la capacitación.

No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación y que tiene que ver con la rentabilidad financiera, o indicador económico (Pulliam y Phillips 2007).

Las principales medidas de la capacitación son:

Costo o inversión, balance con el beneficio obtenido.

Calidad: que tan bien cubrió las expectativas.

Servicio: que tanto satisfizo las expectativas de los participantes.

Rapidez: que tan bien se ajusto a los desafíos establecidos.

Resultados: El efecto de la capacitación en los empleados, que tanto aprendieron, eficiencia en la tarea etc. Sus indicadores pudieran ser reducción de tiempos, de costos de operación, aumento de utilidades o

Rendimiento de la inversión (Return On Investment) ROI.

Los resultados obtenidos permite saber si los objetivos del programa fueron cumplidos y si no se efectuaron los cambios esperados permitirá, corregir o re-dirigir la capacitación de diferente manera para alcanzar los objetivos establecidos en una mejora continua.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son factores determinantes en el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Desarrollar actitudes así como destrezas (aptitudes) y el crecimiento personal profesional, en los empleados y ejecutivos permite que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

El más importante recurso con que cuenta una empresa es el recurso humano. La capacitación es por lo tanto, una inversión para la organización, pues los resultados que se obtienen de ella no sólo benefician al empleado, sino que contribuye al logro de los objetivos empresariales.

La utilización efectiva de los Recursos Humanos en el momento actual y en el futuro dentro de la organización, dependerá de la correcta aplicación de las fases de capacitación que se han descrito anteriormente y de realizarlo periódicamente. Esto permitirá el desarrollo y la mejora continua.

## CAPÍTULO 3

### Gestión de Recursos Humanos por competencias.

#### 3.1 Competencias laborales.

Alles (2003) indica que según los autores Spencer y Spencer la competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.

Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. La competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Esta predicción indica quien hará algo bien o quien de manera limitada, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

Así mismo Alles (2003) menciona que Spencer y Spencer identificaron 5 características básicas de las competencias:

- Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.

Ejemplo: las personas motivadas para obtener logros, constantemente se fijan metas desafiantes, toman responsabilidades para cumplirlas y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

- Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información. Ejemplo: “el tiempo de reacción”.

- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.
- Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas. Ejemplo: el conocimiento de un cirujano de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.
- Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad física de un odontólogo es trabajar la pieza sin dañar el nervio.

Spencer y Spencer introducen el modelo del iceberg en el cual identifican las competencias fáciles, medianas y difíciles de detectar y de desarrollar. Aquellas que son superficiales como los conocimientos y destrezas y las competencias centrales o profundas como la personalidad (Alles, 2003).

Las competencias pueden clasificarse en genéricas y específicas. Las primeras parten de la estrategia del negocio y de los valores de la organización y son compartidas por todos los miembros de la organización, por ejemplo: Si Orientación al cliente y trabajo en equipo son capacidades que la organización necesita para desarrollar e implementar una estrategia definida, entonces la Alta Gerencia deberá de definir las para el “modelo de éxito” de la organización.

A diferencia de las Genéricas, las competencias específicas parten de las características de los puestos y estas se establecen en el perfil.

Las competencias tanto genéricas como específicas se evalúan por niveles o grado de de destreza.

Nivel 1: La competencia es requerida con un grado de destreza muy bajo.

Nivel 2: La competencia es requerida con un grado de destreza bajo, poco desarrollado. Lo normal en una persona que ha sido entrenada.

Nivel 3: La competencia es requerida con un grado de destreza avanzado.

Nivel 4: La competencia es requerida con un grado de destreza muy elevado. Su dominio es muy perfecto. La destreza se usa en forma sofisticada.

Nivel 5: La competencia es requerida con el más alto grado de destreza, de forma muy desarrollada. No puede haber nadie mejor.

### *3.2 Proceso de selección por competencias.*

Una de las principales diferencias con el proceso de selección tradicional al seleccionar por competencias está en el perfil del puesto, ya que éste parte de competencias que tendrá que demostrar el candidato durante el proceso (Preciado 2006). Cargando más peso en la evaluación de las mismas que a la experiencia del candidato.

Para iniciar el proceso selectivo primero se tiene que identificar los factores claves de la organización para establecer las competencias genéricas y generar el Directorio de Competencias o clasificación de las competencias que serán evaluadas, estas son exclusivas para cada organización de esta manera se clarifican los significados de las mismas. Esto es el primer paso para buscar las herramientas que nos permitan evaluar lo que se requiere.

Identificación del perfil de competencias del puesto y especificar cuáles de estas competencias pueden desarrollarse a corto plazo en la organización a través de un programa de capacitación y cuáles deberán reunir los candidatos desde su contratación, si es este el caso se tendrán que evaluar durante el proceso de

selección y formaran parte de la decisión para su contratación.

Como se mencionó antes se seleccionará la batería de pruebas que mejor evalúe las competencias. Es muy probable que en algunas competencias se evalúen a través de la entrevista de selección.

Las entrevistas de selección por competencias a diferencia de las entrevistas clásicas es que son totalmente estructuradas y planeadas (Preciado, 2006) para asegurar que las competencias estén siendo evaluadas.

Para lograr esto se elaboran las preguntas precisas para al momento de evaluarlas no se tenga duda de que el candidato las posee.

Por ejemplo, si la competencia a medir es Capacidad de logro. Algunas preguntas podrían ser las siguientes.

¿Cuándo trabajas en un proyecto no lo interrumpes hasta terminarlo?

¿Que es él 100 % ?

¿Disfruta el trabajo bajo presión?

¿Que hace para alcanzar las metas?

El entrevistador califica de acuerdo a un rango o nivel de competencia, esta puede ser en una escala tipo likert como la antes mencionada en el punto 3.1 del presente documento.

### *3.2.1 La técnica de "Behavioral Event Interview".*

BEI (entrevista de incidentes críticos) desarrollada por Hay Group en año 1986 consiste en una técnica estructurada de exploración y no una secuencia de preguntas, cuyo objetivo es obtener evidencias de que la persona posee las competencias que se están evaluando.

Se solicita al entrevistado relate una situación específica clave para evaluar determinadas competencias; y se registra lo que sintió, pensó, dijo, e hizo. Como

ha actuado y qué le motiva, y todos estos datos se codifican. En ocasiones las respuestas se graban para tener las evidencias más claras.

Por lo tanto, deberemos realizar preguntas concretas y específicas que permitan al candidato recordar situaciones en las que haya tenido que poner en práctica las competencias que buscamos, con el fin de poder evaluar con posterioridad el grado de desarrollo en las mismas.

#### *Las fases de las entrevistas BEI.*

1. Introducción: Para crear una atmósfera agradable, presentación, mencionar que sus datos son confidenciales, el objetivo de la entrevista, la estructura de la misma.
2. Trayectoria profesional: Se le pide al candidato que explique su Curriculum Vitae brevemente, incluyendo los puestos ocupados y su posición en el organigrama.
3. Que relate situaciones específicas recientes en las que demuestre evidencias de las competencias a evaluar. Esta fase es la clave de esta técnica de entrevista y consiste en lo siguiente:
  - El evaluador tendrá que explicarle al candidato que es una situación, para que pueda buscar el relato correcto.
  - El candidato contará el relato con todos los detalles posibles.
  - El evaluador tendrá que tener una visión global y realizara preguntas concretas que le permitan indagar todos los detalles del relato. Lo dijo, pensó, sintió, hizo, y resultados.

La Evaluación consiste en detectar el material que sea codificable (demuestre que posee la competencia) en cada frase o párrafo la competencia correspondiente y el nivel de la misma.

- Qué hizo, y así identificar la acción

- Diálogos entre los que participan en el relato (saber si actuó en primera o segunda persona)
- Pensamientos: antes, durante y después
- Sentimientos: la energía, la emoción
- Comportamientos demostrados por el entrevistador: “Yo” información
- A quién se está dirigiendo la acción (si es que hay una) debe estar claro
- Comportamientos específicos que han ocurrido en el pasado
- Incidentes claros y específicos
- El entrevistador explicita pensamientos/sentimientos en el momento en que ocurrió la situación

Que podemos codificar

“Yo”

Situaciones específicas

Diálogos específicos

Atribuibles al entrevistado

Actividades detalladas

Claridad sobre la involucración de las personas que intervienen

Pensamientos, sentimientos cuando se desarrolló la situación

Acciones en el momento de la situación (comportamientos pasados)

Qué no se codificara

“Nosotros”

Generalidades

Vagos resumen del contenido de las conversaciones

Respuestas inducidas por preguntas dirigidas

Pensamientos o sentimientos actuales sobre la situación pasada

Afirmaciones / Acciones sobre sus intenciones o posibles acciones futura

4. Cierre: Permitir que el candidato realice preguntas, o dudas que tenga y se le agradece su tiempo.

Para concluir un diseño por competencias laborales es aquel, que se estructura didácticamente respetando lo que un individuo necesita saber, hacer y ser de acuerdo a un perfil establecido, para formar un persona integral y mejor preparada porque en el proceso de formación por competencias, se hace una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes (entiéndase actitudes como el saber ser y actuar de la persona).

Los beneficios de la gestión por competencias son muchas entre ellos se tienen: los estratégicos ya que se optimizan los recursos financieros y que las aportaciones que se necesiten son para cubrir las actividades clave de la organización, se tiene flexibilidad en el uso de recursos. Plano, (2009).

En cuanto a los recursos humanos la plantilla de personal estará mejor formada, en lo que requiere estarlo, de manera que serán más productivos para organización. Y para el trabajador tendrá crecimiento profesional.

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta de intervención**

El objetivo del presente proyecto es proponer las herramientas de selección de personal y el diseño de un programa de capacitación para el puesto de asesores de ventas de vivienda de interés social o viviendas económicas.

Actualmente en las zonas donde se ofrecen viviendas de interés social están muy competidas y la mayoría de las inmobiliarias ofrecen productos con características y diseños muy similares de tal manera que para lograr mejores ventas necesitamos ofrecer servicio a clientes que nos permita diferenciarnos del resto.

La rotación de personal del puesto asesor de ventas, durante los años, 2011, 2012 y 2013 fue del 21%, 36%, y 39.23% respectivamente (datos de Quma de Hidalgo SA de CV), el presente proyecto pudiera ser de gran utilidad para la empresa para eficientar los recursos humanos y generar mayor productividad en la fuerza de trabajo.

Este proyecto propone un programa de recursos humanos que abarca desde el proceso de selección de personal partiendo del perfil del puesto (Anexo1) y el programa de capacitación asesores de ventas de vivienda de interés social con el fin de tener personal preparado para vender y lograr su meta de ventas (10 mensuales).

#### **4.1 Proceso Selectivo.**

Para iniciar el proceso selectivo se necesita conocer a detalle que características habilidades y competencias tiene el asesor de ventas de vivienda de interés social reunidos en el Perfil del puesto. (Anexo 1).

Este fue establecido con base a la cultura organizacional de la Empresa (Quma de Hidalgo S.A de C.V) para obtener las competencias genéricas. Y las competencias específicas se escogieron de acuerdo a aquellas compartidas por los mejores asesores de ventas que colaboran con la empresa.

De acuerdo al proceso básico de selección propuesto en el capítulo 1, todo candidato, pasará por una entrevista previa, evaluación psicométrica, entrevista de incidentes críticos para evaluar las competencias que reúne el perfil establecido.

En la tabla 3 se propone como evaluar cada una de las competencias del puesto establecidas en el Perfil del puesto.

*Tabla 3.  
Cuadro de competencias del puesto*

	<b>Competencias</b>	<b>Sistema de Evaluación</b>
	Capacidad intelectual	Wonderlic. (inteligencia)
Genéricas	Trabajo en equipo	MBTI ENTREVISTA BEI
	Honestidad	Entrevista BEI. Prueba Zavic./ prueba en línea de PROBITY.(IDESOLEX)
	Servicio a Clientes	MBTI IPV Entrevista BEI Programa de capacitación
	Orientado a resultados	CLEAVER Entrevista BEI
Específicas	Empatía	IPV BIG 5 MBTI Programa de capacitación
	Persuasión	IPV BIG 5 MBTI Programa de capacitación
	Resistencia a la frustración	IPV
	Perfila y prospecta clientes	Programa de capacitación
	Conocer de créditos hipotecarios	Programa de capacitación. / certificación INFONAVIT
	Desarrolla metas de ventas	Programa de capacitación

*Para la aplicación de pruebas psicométricas la duración es de aproximadamente 2 horas 30 minutos a tres horas y son de aplicación grupal.*

Competencias que se evaluarán a través de BEI. Duración aproximada de la entrevista es de 2 horas y se realiza de manera individual. Puede haber descansos una vez vayan terminando cada competencia.

- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Servicio a clientes
- Orientado a resultados

Se aplicara la entrevista al candidato tomando en cuenta la definición de las competencias descritas en el perfil del puesto (Anexo 1).

Para facilitar la evaluación y exposición de resultados se proponen los formatos de evaluación: de entrevista BEI en el (anexo 2) y el reporte final de evaluación (anexo 3).

#### 4.2 Programa de Capacitación.

En el perfil del asesor ventas de vivienda de interés social (anexo1), se especifican aquellas competencias que serán desarrolladas a través del programa de capacitación que a continuación se presenta:

Las competencias a desarrollar son:

- Perfila y prospecta clientes
- Desarrolla el plan de ventas
- Conocimiento de créditos hipotecarios.
- Persuasión
- Empatía

- Servicio a Clientes

Tomando en cuenta estas competencias el objetivo general del programa es que:

*El asesor de ventas de viviendas de interés social a través del programa de capacitación propuesto, aplicará exitosamente las técnicas de ventas propuestas que le permitirán alcanzar las metas mensuales establecidas (10 ventas).*

Para alcanzar este objetivo se sugiere el siguiente programa, el cual consta de 4 módulos:

El primer módulo, A través de este módulo los participantes aplicarán las habilidades para vender, ejercitándolas en cada una de las fases del proceso de ventas hasta alcanzar la meta esperada. Este módulo le permitirá fijar sus objetivos y planes de venta.

El Segundo módulo está reservado para preparar al asesor y que éste integre en su discurso de ventas las características del producto que va a vender, identificara el proceso constructivo, los materiales, los diferentes tipos de vivienda con sus especificaciones.

El Tercer módulo es sobre créditos hipotecarios, son los conocimientos técnicos y especializados del puesto ya que el asesor dependerá de su experiencia en ellos para poder ofrecerle el mejor producto bancario o crédito a su cliente para que compre.

El último módulo es servicio al cliente, este es el ingrediente fundamental para cerrar la venta, desde la imagen personal, empresarial, hasta resolver cualquier duda que el cliente tenga al respecto de su trámite. Se explicarán técnicas de negociación y cómo manejar objeciones para cerrar una venta.

El temario propuesto el siguiente:

#### MÓDULO 1. Proceso de Ventas.

- 1.1. Plan de ventas
- 1.2. Proceso de Ventas
- 1.3. Medición y control

#### MÓDULO 2 Proceso constructivo y características de las viviendas

- 2.1. Materiales de construcción
- 2.2 Proceso de construcción
- 2.3 Prototipos en venta

#### MÓDULO 3 Esquemas de crédito

- 3.1 Créditos INFONAVIT
- 3.2 Créditos FOVISSSTE
- 3.3 Otros créditos

#### MÓDULO 4 Servicio al cliente

- 4.1 Imagen profesional
- 4.2 Negociación con clientes potenciales
- 4.3 Comunicación efectiva
- 4.4 Servicio a clientes y la inteligencia emocional

A continuación se presentan las cartas descriptivas y la programación de los eventos. (tablas de la 4 a la 8

abla 4

MÓDULO 1 Proceso de ventas.

Objetivo. A través de este módulo los participantes explicarán el proceso de ventas que llevarán a cabo para alcanzar la meta establecida (10 ventas mensuales)

SEMANA 1						
Tema	Objetivo	Técnica de capacitación	Facilitador	Materiales	Evaluación	Tiempo
1.Proceso de ventas 1.1 Prospección 1.2 Recepción. 1.3 Perfilamiento del cliente. 1.4 Cierre de ventas.	Al término del tema, los participantes aplicarán cada una de las fases del proceso de ventas para alcanzar la meta establecida.	Sesión en aula Exposición del proceso de ventas.  Practica:  OJT. Salida a campo para prospectar.	Jefe de grupo	Anexo (4) proceso de ventas.  Anexo (6) Plan de prospección	Expedientes entregado. Programa de salidas  No. De prospectos Anexo (8) Guías de Observación	8 hrs
2.Plan de Trabajo 1.1 Organización 1.2 Planeación	Cada participante explicará el programa de ventas que seguirá para alcanzar la meta establecida.10 ventas mensuales	Exposición sesión en aula	Jefe de grupo	Formatos Anexo (5) Programa de trabajo	Explica al grupo el programa de ventas que seguirá.	8 hrs
Medición y control	Cada participante explicará a través de reportes de medición los resultados obtenidos del plan de ventas realizado	Medición estadística de prospectos- clientes y cierres. Registro de clientes en el sistema ERP ( sistema) llamado ENKONTROL	Jefe de grupo Especialista en sistemas	Cp. Software de ENKONTROL	Formatos impresos	4hrs
						20 HRS

Tabla 5

MÓDULO 2 Nuestro Producto.

Objetivo. Los participantes identificarán las características básicas del producto que venderán con el fin de establecer los discursos de ventas que utilizarán ante los clientes.

SEMANA 2						
Tema	Objetivo	Técnica de capacitación	Facilitador	Materiales	Evaluación	Tiempo
Materiales de construcción	Que el participante explique los materiales que se utilizan para construir las casas.	Exposición: sesión en aula	Gerente de Construcción	Materiales de obra/ varillas, moldes, concreto, poliestileno, etc.	Discursos de ventas. Anexo (8) Guías de observación	1 hrs
Proceso constructivo	Que el participante explique el proceso de cómo se realizan las viviendas de concreto.	Exposición: sesión en aula Visita al fraccionamiento para identificar los diferentes prototipos en venta. OJT discursos de ventas. Por equipos redactaran el discurso de ventas y a través de rol playing lo practicarán	Gerente de Construcción  Instructor de Capacitación	Diagrama de flujo anexo (7) Proceso constructivo	Discursos de ventas. Anexo (8) Guías de observación	3 hrs
Prototipos de vivienda	Identificarán las especificaciones de cada uno de los prototipos para conocer el producto.	Exposición: sesión en aula OJT el discurso en equipos de cuatro en donde uno será el asesor y los demás clientes. (se rolarán el papel hasta que pasen todos y expliquen los prototipos existentes)	Gerente de Proyectos  Jefe de grupo	Anexo (10) Prototipos de vivienda	Discursos de ventas. Anexo (8) Guías de observación	16 hrs
						<b>20 hrs</b>

Tabla 6

MÓDULO 3. Esquemas de crédito

Objetivo: Que los participantes apliquen los créditos hipotecarios de acuerdo a las características personales de los clientes.

Tema	Objetivo	Técnica de capacitación	FACILITADOR	Materiales	Evaluación	Tiempo
C.INFONAVIT	Aplicarán los créditos hipotecarios de acuerdo al perfil del cliente.	Exposición: sesión en aula	EXTERNOS CANADEVI	Materiales CANADEVI	CERTIFICACIÓN – INFONAVIT.	24 HRS
C.FOVISSSTE		Cursos en línea. INFONAVIT.	INFONAVIT. En línea	www.infonavit.gob.mx Material de apoyo www.infonavit.gob.mx	Evaluación en línea	16 HRS
OTROS CREDITOS		Pláticas ofrecidas por las instituciones bancarias	BANCOMER HSBC SANTANDER BANJERCITO		Anexo (9) Examen.	20 HRS.
		Prácticas en el punto de venta. asesoría jefe de grupo OJT.	Jefe de grupo	Anexo (8) Guías de observación		20 HRS
						80 HRS

Tabla 7

**MÓDULO 4.- Servicio a Cliente**

Objetivo: Que los participantes definan las competencias que podrían desarrollar para mejorar substancialmente el resultados de ventas.

Tema	Objetivo	Técnica de capacitación	Facilitador	Materiales	Evaluación	Tiempo
4.1 Imagen profesional	Que los participantes utilicen y combinen sus prendas de vestir de acuerdo a las características que reúne un vendedor profesional	Exposición	Instructor externo	Manual de Capacitación. Servicio al Cliente QUMA DE HIDALGO SA. CV. (2014)	Anexo (11) Plan de desarrollo	8 hrs
4.3 Negociación con clientes potenciales	Que practiquen la técnica de negociación propuesta para cerrar ventas	Exposición Ejercicios de negociación aplicando el discurso de ventas	Instructor externo		Anexo (11) Plan de desarrollo	4 hrs
4.2 Comunicación efectiva	Que identifiquen áreas de oportunidad en el proceso de comunicación que establecen actualmente y realicen un plan de desarrollo para mejorar su proceso de ventas.	Exposición y practica	Instructor externo		Anexo (11) Plan de desarrollo	4hrs
4.4 Servicio a clientes y la Inteligencia Emocional	Que identifiquen áreas de oportunidad en el servicio a clientes que establecen actualmente y realicen un plan de desarrollo para mejorar el proceso de ventas	Exposición	Instructor externo		Anexo (11) Plan de desarrollo	4 hrs
						<b>20 hrs</b>

Tabla 8

Propuesta de implementación del programa

Duración 3 meses.

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES												
	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
HORARIOS	SEMANA 1	SEMANA2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12
CURSO DE 9 A 14:00 HRS. DE LUNES A VIERNES	ADMINISTRACIÓN ENKONTROL / PROCESO DE VENTAS	NUESTRO PRODUCTO	SERVICIO A CLIENTES	PROSPECCIÓN	CRÉDITOS HIPOTECARIO FOVISSSTE	PROSPECCIÓN	CRÉDITOS HIPOTECARIOS INSTITUCIONES BANCARIAS	CRÉDITOS HIPOTECARIOS.	CRÉDITOS HIPOTECARIOS INFONAVIT	PRACTICA EN CAMPO	PRACTICA EN CAMPO	PRACTICA EN CAMPO EVALUACION FINAL
14:00 A 15:00 HRS	COMIDA											
15:00 A 18:00 HRS	PRÁCTICA EN CAMPO											

El programa propuesto tiene como base la técnica de enseñanza aprendizaje de OJT esto es por dos razones importantes: en primera es que el puesto de ventas es en campo la mayor parte de su tiempo y en segunda es indispensable que el participante ejercite los contenidos que se explican en aula, ya que solo de esta manera podrán tener la cercanía con el cliente, misma que es indispensable tener para, perder el miedo, actuar con seguridad y cerrar una venta.

Las prácticas son coordinadas por el jefe de grupo. Él tiene la responsabilidad de guiar a los asesores y asegurar que éstos se apeguen a los procedimientos establecidos. El jefe tiene el apoyo de guías de observación (anexo4) que le permitirán durante todo el proceso dar seguimiento a cada uno de los asesores de ventas y evaluar cada sesión práctica asegurando una retroalimentación inmediata. Así mismo tiene el apoyo del manual de participante para asegurar que los contenidos sean aprendidos.

Los asesores podrán cerrar ventas reales desde sus primeras prácticas, de tal forma que su experiencia permitirá que al término de los tres meses en entrenamiento lleguen a la meta esperada de 10 ventas al mes.

Es muy importante que si al momento de la práctica el asesor aún no está preparado para atender al cliente el jefe de grupo nuevamente demostrará la tarea tantas veces sea necesario para que el asesor cumpla el objetivo. Todo esto de acuerdo a la técnica OJT.

El programa tiene gran contenido técnico, ya que el puesto así lo requiere para concretar la venta.

## Alcance y Limitaciones

La propuesta de selección y capacitación de un grupo de asesores de ventas de viviendas de interés social es un programa de recursos humanos que pretende darle al especialista de selección y capacitación las herramientas para cubrir el perfil del puesto establecido, y sobre todo proponer personal competitivo.

Los recursos o materiales para la capacitación tales como, manuales, materiales de apoyo, cursos, simuladores de crédito etc. las instituciones como INFONAVIT, algunas SOFOLES y Bancos las proporcionan de manera gratuita. Solamente hay que invertir en la certificación, de acuerdo a la norma establecida en el CONOCER y las instituciones crediticias como el INFONAVIT la solicitan para que puedan vender créditos hipotecarios.

El asesor necesariamente tendrá que aprenderse los diferentes tipos créditos, ya que es la única manera de poder vender una casa. Así también requieren tener la habilidad para calcular los pagos, aunque los simuladores de crédito los den automáticamente, ya que prospectan en campo y en muchas ocasiones no tienen internet y tendrían que hacer el cálculo manualmente y proporcionarle al cliente la información necesaria para tomar una decisión. Durante el programa de capacitación tendrán la oportunidad de practicarlo y ensayar el discurso para poder explicarle al cliente con la mayor claridad posible para que este tome la decisión.

El programa de capacitación tiene dos fases, en aula, en donde todo el grupo escuchará a través de un experto los diferentes temas, y durante la sesión tendrán la oportunidad de practicar lo visto en clase.

La segunda fase es la capacitación es en campo, la cual es fundamental ya que en este puesto así lo requiere.

Para el éxito del programa se requiere que el Jefe de grupo, dé un seguimiento estrecho a cada una de las actividades en campo. De manera que el responsable de la capacitación de Recursos Humanos deberá asegurarse de que el programa se realice como se planeó.

Por último es recomendable medir el avance de las ventas desde que empiezan a salir a prospectar los asesores de esta manera sin duda alguna podrá alcanzar la meta estipulada de 10 ventas al mes.

## Referencias

- Alles, M. (2002). Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión de Competencias. Ed. Garnica, Buenos Aire, Argentina.
- Alles, M. (2006). Selección por Competencias, Ed. Garnica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Arias Galicia, F., Heredia, V. (2006). Administración de Recursos Humanos para alto Desempeño. Ed. Trillas, México.
- Álvarez, G.(2009). El efecto de la formación en el Trabajo sobre la movilidad Laboral. *Cuadernos de Gestión* Vol.9 no 1 pp.67-80
- American Psychological Association. (2010). Manual de estilo de publicaciones de la *American Psychological Association*, 2ª ed. Adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno, México
- Anastasia, A., Urbina, S. (1998) Test psicológicos. 7ma. edición Prentice Hall, Hispanoamericana, S.A. México
- Avilés, L. (2005). “La capacitación basada en competencias laborales” Tesis que para obtener el grado de Maestro en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México
- Barckley, E., Cross, K., Howel, C. (2007). Técnicas de aprendizaje colaborativo, Ed. Morata. Madrid, España
- Bholander, G., Snell S., (2008). Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores SA., México.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos, 9na,ed. editorial McGraw Hill Education, México.
- Dessler, G. (1994) Administración de Personal, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 6ta. ed. México.
- Espinosa, Y. (1979). *Programa de capacitación para supervisores de ventas*. Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Fernández, G. (2004). Las Competencias; clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Ed. Deusto, España

- Fernández –Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo, Ed. Díaz de Santos. España
- Gaona, A. (2005). “Propuesta de capacitación y motivación” que para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Nacional Autónoma de México
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Journal Facultad de Educación UNED Educación*, XX1, 10, pp. 83-106 Universidad de Sevilla, España
- Grados, J. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, ed. Manual Moderno. 3ra. Ed. México.
- Hay Group. (2009) Entrevista de incidentes críticos. Servicio Andaluz de empleo. Consejería de empleo, España.
- Hernandez, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre económico*, volumen 15 no. 31pp 173-186, Colombia.
- Hernandez, Y. (2009). Recruitment Practices, a socially accepted Instrument of Domination Prácticas de selección de personal. *Journal: AD-minister Publisher: Escuela de Administración Universidad EAFIT* Pages: 137-160.
- Jimenez, D. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. ESIC Editorial, Madrid España
- Jimenez, J. (2005). “Elaboración de programas de capacitación basados en competencias” Tesis para obtener el grado de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México
- Juárez, M. (1999). Propuesta de un programa de capacitación enfocado a ventas. Tesis para obtener el título de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Koenes, A. (1994). Guías de Gestión de pequeña empresa. “Promoción de ventas” ed. Díaz de Santos, España

- Kunz, I. (2001) El Mercado Inmobiliario Habitacional de la Ciudad de México  
Ed. Plaza y Valdés SA de CV. México
- León, A., García, M., Ramos, P. (2007). Aportaciones de la inteligencia emocional y la auto-eficacia: Aplicaciones para la Selección de Personal. *Anales de psicología*, vol. 23, nº 2, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia. España
- López-Fe, Figueroa (2002) Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación
- Marzano R., Pichering D., (2005). Dimensiones del Aprendizaje, 2da ed. ITESO. México
- Marzano R., Kendall, J. (2007) The new taxonomy of educational objectives. Corwin press. 2da. Edición.
- Minguez, A. (2005). Dirección Práctica de Recursos Humanos. Ed. ESIC Editorial, Madrid España
- Manual de Capacitación SONY VIDEOTEC DE MEXICO (1991)
- Manual de Capacitación. Servicio al Cliente QUMA DE HIDALGO SA. CV. (2014)
- Mondy, W., Noe, R. (2005) Administración de Recursos Humanos, parte cuarta, 9na.ed. Pearson Education
- Ongallo, C. (2012). El proceso de Ventas, Ed. Díaz de Santos, España
- Ongallo, C. (2007). El libro de la venta directa, Ed. Díaz de Santos, España
- Ovejero, A. (2009) Fundamentos de Psicología jurídica e investigación criminal, cap. 3 Ediciones Universidad de Salamanca
- Plano, J (2009) pagina web. [www. Gestioncompetencias.com](http://www.Gestioncompetencias.com)
- Preciado, A. (2006). Modelo de Evaluación por competencias laborales. Ed. Publicaciones Cruz O. S.A. México

- Polanco, N. (2006). "Selección de personal basada en competencias Laborales Almacenes Magno Mercantil, S.A." Tesis de Maestría, Universidad de San Carlos, Guatemala.
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Díaz de Santos, Madrid, España.
- Pulliam,P., Phillips,J. (2007) Fundamentos del ROI, Ed. EPISE SA, Gestión 2000, España.
- Ramos, G. (2003). "Una experiencia de capacitación por competencias Laborales" tesis que para obtener el título de Licenciatura Universidad Nacional Autónoma de México
- Reza, J. (2006). Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y Aprendizaje en las organizaciones, Ed. Panorama, México.
- Reza, J (2007). Evaluación de la capacitación en organizaciones. Panorama Editorial SA de CV, México
- Rodríguez, E. (1988). Superación profesional de vendedores, Thomson Editores SA de CV México.
- Rodriguez, J (2007). Administración moderna de personal 7ma Edición, ed. Thomson Editores SA de CV México.
- Rodriguez, J. (2004). El Modelo de Gestión de Recursos Humanos. Ed. EOC España
- Rodriguez, L. (2012). Gestión de Recursos Humanos por Competencias . *Cátedra de administración de personal*. Facultad de Ciencias económicas. Universidad de la República de Uruguay
- Saavedra, I. (1998). Planeación y Selección de Recursos Humanos Ediciones, Pirámide, España.
- Siliceo, A. (2012). Capacitación y Desarrollo de personal., Ed. Limusa. 4ta. Ed. México
- Sociedad Mexicana de Psicología (2010). Código ético del psicólogo. Ed. Trillas, México.

- Schaich, G. (2006). "Implementación de un curso de capacitación" tesis que para obtener el título de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México
- Serna, M. (2008). Nuevas tendencias en gestión de recursos humanos en las Administraciones públicas: ¿están cambiando las reglas del juego? Journal: Revista Internacional de Organizaciones Volume: 1 Issue:27 Publisher: Universitat Rovira i Virgili.
- Sypniewska, B. (2013). Examination of the Individual Competencies that Differentiate Results in Direct Sales Journal: Contemporary Economics, Volume: 7 Issue: 1 Pages: 1-109 Publisher: University of Finance and Management, Warsaw.
- Torres A (2008). "Análisis de la capacitación y adiestramiento de personal" obtener el título de Licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Vazquez, E (1985). Principios y Técnicas de Educación para Adultos, Ed. Universidad Estatal y a Distancia cuarta edición Costa Rica
- Woolfolk, A. (2006) Psicología Educativa, Ed. Pearson, 9na. Cap.12 Ed. USA.

**Anexos**

<b>Nombre del puesto:</b> Asesor de ventas
<b>Responsabilidades del puesto:</b> Prospectar y vender viviendas de interés social.
<b>Competencias Genéricas</b>
<b>Honestidad:</b> Recato, decencia, rectitud de comportamiento, actuar con Compostura, moderación.
<b>Servicio a Clientes:</b> Responde con prontitud y eficacia a las sugerencias y necesidades del cliente.
<b>Trabajo en equipo:</b> Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.
<b>Orientado a resultados</b> Moverse por la consecución de resultados. Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización.
<b>Competencias específicas</b>
<b>Perfila y prospecta clientes.</b> Asegura que de acuerdo al perfil del candidato sea clientes potenciales para comprar viviendas; tomando en cuenta sus características laborales, la situación financiera y capacidad crediticia.
<b>Empatía:</b> Convencer y de ponerse en la situación de los demás. Es escuchar es aquel que tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.

**Persuasión:**

Expresar ideas o hechos claramente y de una manera que pueda convencer a los otros.

**Desarrolla metas de ventas:**

Establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal para alcanzar una meta.

**Resistencia a la frustración:**

Soportar la frustración causada por un deseo o ilusión que no se cumple, durante un largo periodo de tiempo, sin intentar satisfacer la motivación en la forma originaria ni buscar un modo indirecto de atenuar la tensión.

**Conocer sobre créditos Hipotecarios:**

Características, requisitos, montos de préstamo, intereses en veces salarios mínimos, documentación necesaria para su trámite, Etc. INFONAVIT, FOVISSSTE.

**Contenido Temático:**

Para realizar su trabajo requiere relacionarse con sus compañeros de trabajo; movilizarse en campo; actuar con dinamismo y tenacidad.

Tipo de venta: casas de vivienda de interés social, y semi- residenciales y residenciales.

**Requisitos Generales:**

**Preparación académica**

Preparatoria o equivalente- carreras trucas

Experiencia en el puesto de 2 a 5 años en puestos en ventas de campo Habilidades operativas:

PC office. Nivel básico.

*Anexo 2 Evaluación de Entrevista BEI*

<b>Competencia</b>	<b>Incidente</b>	<b>Evidencias.</b>
Trabajo en equipo	Escribir el incidente	Escribir la codificación de:  - Acción: que pruebe la existencia de la competencia  - lo que sintió  - dijo  - pensó
Honestidad	Escribir el incidente	
Servicio a Clientes	Escribir el incidente	
Orientación a resultados	Escribir el incidente	

### Anexo 3 Reporte de Evaluación

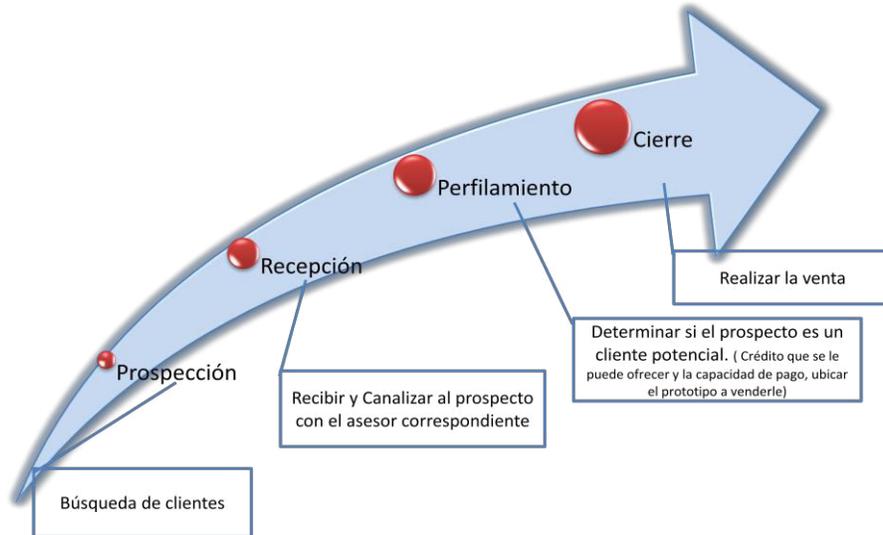
<b>EVALUACION CONFIDENCIAL</b>
--------------------------------

NOMBRE:	FECHA:
PUESTO:	EDAD:
ÁREA: <b>Ventas</b>	

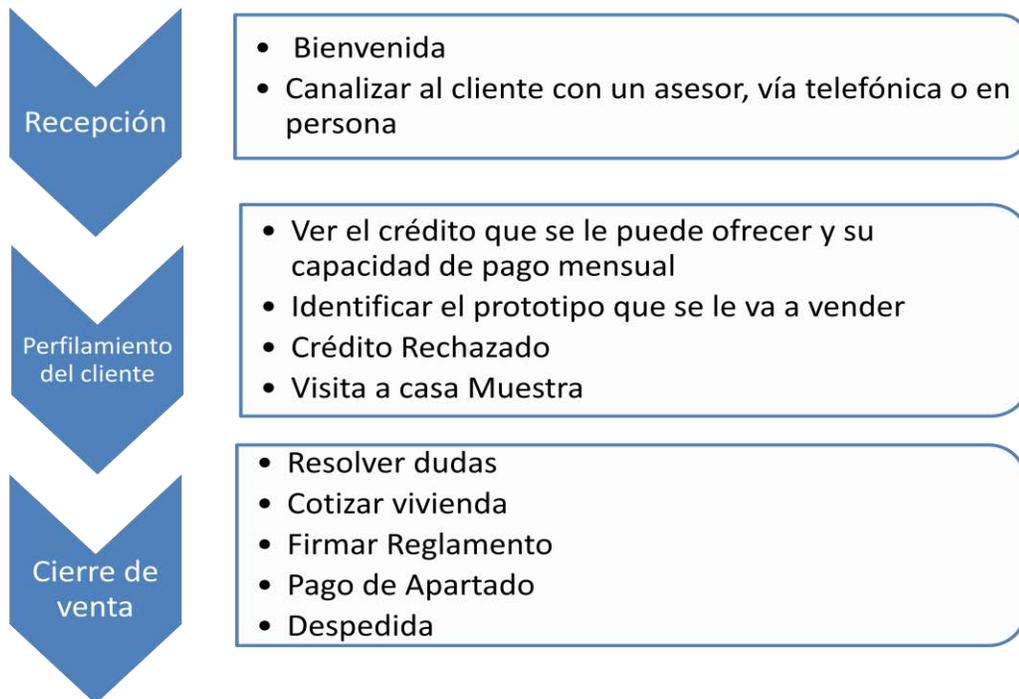
CARACTERÍSTICAS	RANGO				
	NO TIENE	MUESTRA CON RESERVA	MUESTRA SIN CONSTANCIA	MUESTRA ADECUADAMENTE	EXCEDE EXPECTATIVAS
Honestidad				X	
Servicio a Cliente				X	
Trabajo en equipo			X		
Orientación a Resultados				X	
Empatía.				X	
Persuasión			X		
Desarrolla metas de ventas				X	
Resistencia a l frustración.			X		
PROFESIONALISMO: Se actualiza y se capacita, actúa de acuerdo a códigos de ética, buscando la excelencia en su profesión.			X		
PRESENTACIÓN:				X	
ESTABILIDAD LABORAL: Permanencia de uno a dos años en sus empleos				X	

CONCLUSIONES

## PROCESO DE VENTA



## DIALOGOS Y ARGUMENTOS DE VENTAS

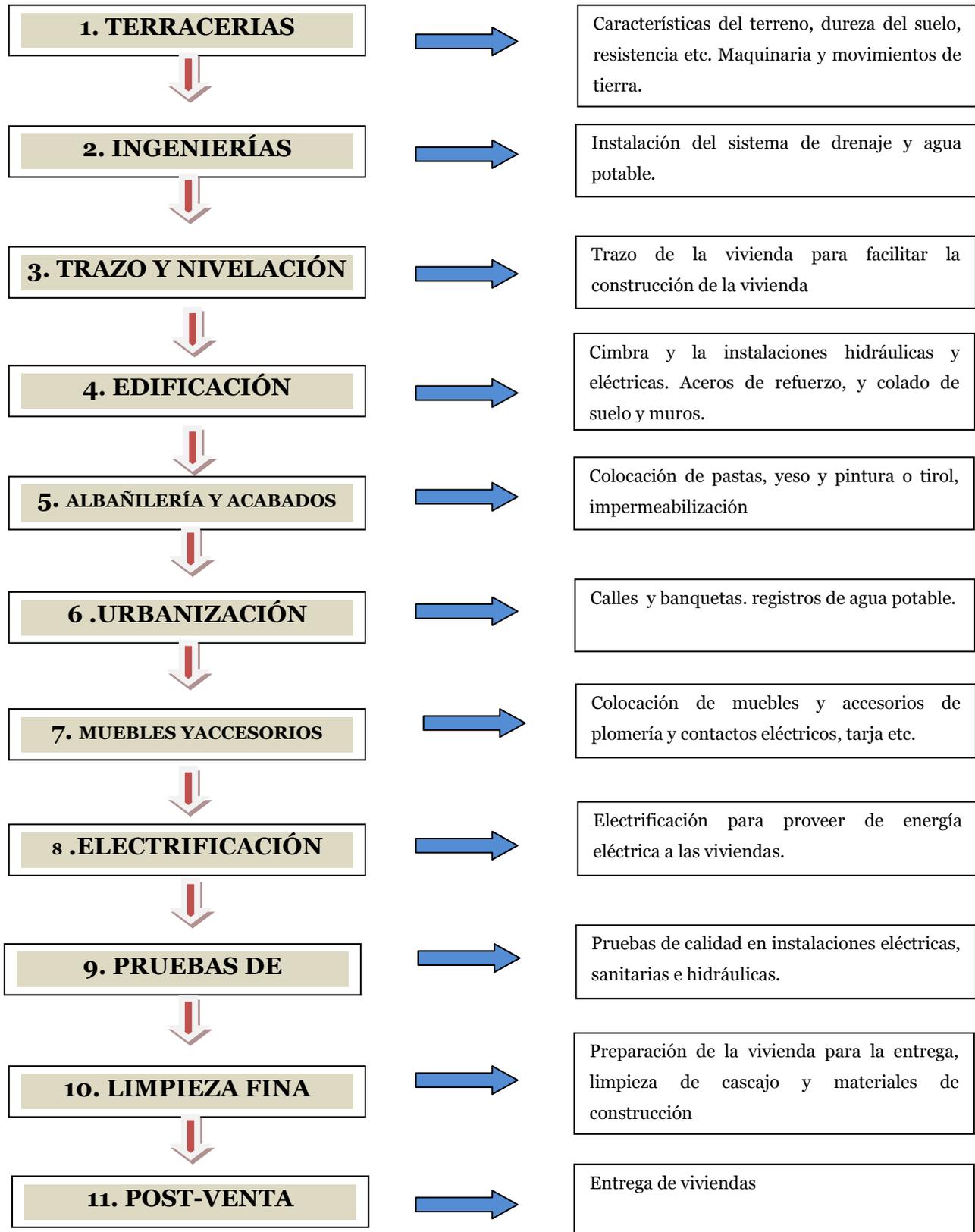


*Anexo 5 Programa de trabajo*

	Presupuesto		Real	
	Mes	Día	Mes	Día
N° llamadas				
1° entrevista piso				
1° entrevista calle				
Referidos				
Cierres				



## Anexo 7 Proceso de Construcción



Anexo 8 Guías de observación asesores de venta.

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
IMAGEN CORPORATIVA	SI	NO
<p><b><u>Herramientas de Trabajo</u></b></p> <p>1) Trae consigo volantes y material de publicidad.</p> <p>2) Trae consigo carpeta para apuntes.</p> <p>3) Lleva Papelería para prospectar y/o cerrar ventas.</p> <p>4) Porta su Gafete de identificación.</p> <p>5) Lleva consigo una presentación ejecutiva de sus viviendas.</p> <p>6) Lleva información sobre los créditos que maneja (tasas de interés, factores de pago, plazos, comisiones. etc.)</p> <p>7) Trae consigo calculadora de bolsillo (no del teléfono).</p> <p>8) Tiene sello personalizado</p> <p>9) Trae consigo pluma y papel donde realizar anotaciones para su entrega a los prospectos.</p> <p>10) Lleva Mochila y/o Bolso con presentación adecuada</p>		
<p>Total Cumplimientos</p> <p>Total Incumplimientos</p> <p>% de Eficiencia</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
IMAGEN PERSONAL	SI	NO
<p><b><u>Apariencia del Promotor</u></b></p> <p>1) Imagen presentable y acorde a las funciones de venta.</p> <p>2) Imagen corporativa de acuerdo a los ordenamientos de la empresa.</p> <p>3) Higiene Personal: Manos limpias, uñas bien cortadas, barba afeitada en hombres y/o con imagen ejecutiva.</p> <p>4) Olor en su persona y cuerpo agradable; símbolo de higiene.</p> <p>5) Cabello presentable: Bien peinado, limpio, corto en hombres y con buen aspectotanto hombres como mujeres.</p> <p>6) Uniforme o vestimenta limpia, planchada, buen aspecto.</p> <p>7) Calzado limpio y presentable.</p> <p>8) Su aspecto en general es bueno</p> <p>9) Su imagen comunica aspectos positivos.</p> <p>10) Su aspecto se ve formal.</p> <p>11 Sabe que la vestimenta de mezclilla es símbolo de comodidad pero no de trabajo en ventas.</p> <p>12) Buen aliento y dientes cepillados.</p> <p>13) Maquillaje discreto y aceptable en mujeres.</p> <p>14) Tinte en el cabello con buena apariencia y naturalidad.</p> <p>15) Accesorios discretos y conforme a la actividad para trato al público.</p> <p>16) Mujeres evitando el uso de minifalda y escotes pronunciados.</p>		
<p style="text-align: right;">Total Cumplimientos Total Incumplimiento % de Eficiencia</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO PROSPECTACIÓN EN CAMPO	CUMPLE	
	SI	NO
<b>Primer contacto:</b>		
1) Saludo amable y empático		
2) Contacto visual empático		
3) Sonrisa empática.		
4) Lenguaje corporal empático.		
5) Uso y abuso de la pausa.		
6) Utiliza un estilo de conversación más que de venta		
7) Atrae la atención de un posible prospecto con charla empática		
8) Le queda claro que prospectar no es vender.		
9) Retiene las intenciones de vender al prospectar.		
10) Tiene capacidad para detectar estilos de aprendizaje del cliente		
11) Es insistente para obtener la información básica del cliente		
12) Su lenguaje hacia el cliente es el correcto		
13) Genera confianza.		
14) Es tolerante a la frustración.		
15) Controla las emociones al prospectar en frío.		
16) Es perseverante y denota gusto por la prospectación.		
17) Su actitud es correcta conforme a la actividad de prospectación.		
18) Su actitud ante la actividad es la correcta desde el punto de vista de que esta propicia las ventas		
Total Cumplimientos		
Total Incumplimientos		
% de Eficiencia		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
ADMINISTRACION PROSPECTACIÓN	SI	NO
<p>1) El Asesor realiza prospección telefónica</p> <p>2) El Asesor realiza prospección por mail y por Web</p> <p>3) El Asesor realiza prospección en cambaceo o calle.</p> <p>4) El Asesor registra al prospecto en formato establecido</p> <p>5) Anota en sus registros por lo menos el nombre del prospecto, su NSS o fecha de nacimiento o CURP de acuerdo al fondo de vivienda que cotice y un número de teléfono o mail para contactar.</p> <p>6) Tiene una meta de prospección diaria, semanal y mensual.</p> <p>7) Cumple con su meta diaria</p> <p>8) Cumple con su meta semanal.</p> <p>9) Cumple con su meta mensual.</p> <p>10) Prospección en sectores afiliados a Infonavit</p> <p>11) Prospección en sectores afiliados al Fovissste</p> <p>12) Prospección en sectores de NO derecho-habientes</p> <p>13) En su registro de prospectos existe evidencia de haberle contactado.</p> <p>14) Lleva un seguimiento por separado de los prospectos con intención de compra.</p> <p>15) Utiliza la metodología de Pipeline</p>		
<p>Total Cumplimientos</p> <p>Total Incumplimientos</p> <p>% de Eficiencia</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO ASESORIA CREDITICIA	CUMPLE	
	SI	NO
1) ¿Pregunta al prospecto con que tipo de crédito desea adquirir la vivienda?		
2) Realiza la consulta de datos del crédito en las paginas de Infonavit, Fovissste o Bancos y Sofoles e imprime la misma.		
3) Explica la misma al cliente realizando contacto visual y a detalle (evita entregar la misma para que el prospecto la lea directamente.		
4) Puede explicar correctamente una precalificación de Infonavit en cualquiera de sus productos.		
5) Puede explicar correctamente una tabla de amortización de un banco o sofol.		
6) Conoce lo que es un esquema sobre saldos insolutos. Se trata de pagar intereses únicamente sobre el saldo adeudado, por lo que a menor capital, menores intereses a cubrir.		
7) Conoce los efectos sobre pagos anticipados a capital Se aplican desde el inicio directamente a capital y estos, disminuyen el capital, que implica menor pago de intereses y si se mantiene el mismo pago, implica abonos mayores a capital y un efecto de amortización acelerada de capital que reduce el plazo.		
8) Sabe como funciona un crédito denominado en Veces Salarios.		
9) Sabe como funciona un crédito en Udis con pagos salarizados.		
10) Sabe como opera un crédito en pesos.		
Total Cumplimientos		
Total Incumplimientos		
% de Eficiencia		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
CREDITOS INFONAVIT	SI	NO
<p><b>Créditos del Infonavit: Indicar al personal a evaluar, únicamente las preguntas.</b></p> <p>1) ¿Cuántos productos son la base del Infonavit? Tres: Tradicionales, Cofinanciamiento y Apoyo Infonavit</p> <p>2) ¿Cuáles son las características de los Tradicionales Un solo crédito, VSMMDF, 30 años, Tasa fija del 4 al 10%, más la actualización del salario, condiciones del Infonavit solamente.</p> <p>3) ¿Cuáles son las características de los cofinanciamientos? Dos créditos, uno otorgado por el Infonavit y otro por un banco o sofol, éste con condiciones de la financiera o banco.</p> <p>4) ¿Cuáles son las características del Apoyo Infonavit? Un solo crédito con condiciones del banco o sofol, no requiere puntos ni ahorro previo en el SSV y esta última queda como garantía en caso de desempleo.</p> <p>5) ¿Cuántos productos tiene el Infonavit? Diez productos: Tradicional, Infonavit Total, Infonavit Total AG, Hipoteca Verde, Cofinavit Tradicional, Cofinavit AG y Cofinavit Ingresos Adicionales, Apoyo Infonavit, Conyugal Infonavit-Fovissstey Crédito Seguro.</p> <p>6) ¿Cuál es el destino de las aportaciones patronales en los créditos del Infonavit? Primero: Integrar un ahorro previo al uso del crédito y se denomina Saldo de la Subcuenta de Vivienda, para entregarse total o parcialmente al momento de otorgar el crédito.  Segundo: Posterior al otorgamiento de crédito, se destina como prepago al capital cada bimestre, lo cual reduce el capital, los intereses a pagar y el plazo.</p> <p>7) Define lo que es AG: AG, se define como Anualidades Garantizadas, que implica que la entrega de la subcuenta de vivienda se realice parcialmente entregándose inicialmente sólo el 5% del valor de la vivienda o máximo del 30% de dicho saldo; si percibe más de 11 VSM.</p> <p>8) ¿El esquema AG en que productos del Infonavit aplica? Infonavit Total AG y Cofinavit AG</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
CREDITOS INFONAVIT	SI	NO
<p><b>Créditos del Infonavit (Continuación)</b></p> <p>9) ¿El valor de la vivienda sin límite en que esquemas de crédito se permite por el Infonavit? Infonavit Total AG, Cofinavit Tradicional, Cofinavit AG y Apoyo Infonavit</p> <p>10) Si es un crédito Infonavit Tradicional junto con la Subcuenta de Vivienda por \$350,000.- y el cliente desea adquirir una vivienda de \$700,000.- y el desea poner recursos propios por la diferencia de \$350,000.- ¿es posible? NO, pues el valor máximo en este esquema es de 350 VSM, es decir, \$636,484.-</p> <p>11) ¿Qué opciones existen cuando el trabajador no tiene la puntuación? Crédito Seguro y Apoyo Infonavit</p> <p>12) ¿El Apoyo Infonavit es un crédito dirigido a que tipo de trabajadores? Aquellos que no tienen la puntuación mínima de 116 puntos Aquellos que ya ejercieron el Infonavit Tradicional o Cofinavit</p> <p>13) ¿Por qué se dice que un crédito en salarios es más caro que uno en pesos? Porque en salarios tiene DOS tasas: Una de interés que es fija y UNA de actualización anual al capital, conforme al incremento al salario y es variable. De igual manera se actualiza el pago mensual cada año, tal que la deuda y los pagos mensuales son crecientes.</p> <p>14) ¿En Cofinavit AG se topa únicamente la entrega inicial de la Subcuenta de Vivienda o también el crédito? Ambos y el crédito será máximo de 2.8 veces la cantidad entregada de la Subcuenta de Vivienda.</p> <p>15) ¿Cuáles son los factores que determinan la puntuación? Edad y salario Subcuenta de Vivienda Cotización Continua</p> <p style="text-align: right;">Total Cumplimientos Total Incumplimientos  % de Eficiencia</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
CREDITOS FOVISSSTE	SI	NO
<p><b>Créditos del Fovissste: Indicar al personal a evaluar, únicamente las preguntas.</b></p> <p>1) ¿Cuántos productos son la base del Fovissste? Seis: Tradicionales, Tradicional con Subsidiio, AliadosPlus, Respaldados, Pensionados, Conyugal Fovissste-Infonavit.</p> <p>2) ¿Cuáles son las características de los Tradicionales Un solo crédito, VSM MDF, 30 años, Tasa fija del 4 al 6 %, más la actualización del salario, condiciones de otorgamiento solamente a través de los sorteos anuales.</p> <p>3) ¿Cuáles son las características de AliadosPlus? Dos créditos, uno otorgado por el Fovissste sin sorteo y otro por un banco o sofol, éste con condiciones de la financiera o banco y en pesos.</p> <p>4) ¿Cuáles son las características del Respalda2? Un solo crédito con condiciones del banco o sofol, no requiere sorteo y se entrega al 100% el SSV y las aportaciones patronales se resguardan en otra subcuenta de vivienda para su entrega al final de la vida laboral del trabajador.</p> <p>5) ¿Cuál es el destino de las aportaciones patronales en los créditos del Fovissste? Primero: Integrar un ahorro previo al uso del crédito y se denomina Saldo de la Subcuenta de Vivienda, para entregarse totalmente al momento de otorgar el crédito.  Segundo: Posterior al otorgamiento de crédito, se destina como prepago al capital cada bimestre, lo cual reduce el capital, los intereses a pagar y el plazo.</p> <p>7) Define lo que es Pensionados: Crédito asignado sin sorteo de hasta 398 mil pesos para la adquisición de una vivienda nueva o usada en cualquier parte de la república</p> <p>8) ¿El esquema de Pensionados, permite la posibilidad de aplicar para un subsidio? Si, sólo si el trabajador percibe una pensión menor a 4.1 VSM.</p>		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
CREDITOS FOVISSSTE	SI	NO
<p><b>Créditos del Fovissste (Continuación)</b></p> <p>9) ¿El valor de la vivienda sin límite en que esquemas de crédito se permite para todos los esquemas? En todos los esquemas, excepto cuando aplican los subsidios en que el valor máximo no debe rebasar los 287 mil pesos.</p> <p>10) Si es un crédito Fovissste Tradicional junto con la Subcuenta de Vivienda por \$350,000.- y el cliente desea adquirir una vivienda de \$700,000.- y el desea poner recursos propios por la diferencia de \$350,000.- ¿es posible? SI, pues el valor de la vivienda no tiene límite.</p> <p>11) ¿Qué opciones existen cuando el trabajador no salió sorteado? Aliados Plus y Respaldar 2</p> <p>13) ¿Un crédito del Fovissste es más caro que un crédito en pesos? SI, porque en salarios tiene DOS tasas: Una de interes que es fija y UNA de actualización anual al capital, conforme al incremento al salario y es variable. De igual manera se actualiza el pago mensual cada año, tal que la deuda y los pagos mensuales son crecientes.</p> <p>NO, en caso de que se obtenga una tasa con el banco superior a un 11%.</p>		
<p style="text-align: right;">Total Cumplimientos</p> <p style="text-align: right;">Total Incumplimientos</p> <p style="text-align: right;">% de Eficiencia</p>		

*Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta*

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
ACTITUD EN PISO DE VENTAS	SI	NO
1) El Asesor Inmobiliario al recibir a un prospecto de cliente, se para de su asiento y se dispone a recibir al mismo.		
2) Su Actitud es de anfitrión y recibe al prospecto como una visita.		
3) Al ser anfitrión su actitud se transforma en dar la bienvenida al prospecto y a sus acompañantes.		
4) Saluda a los mismos y sonríe con una actitud que busque de inmediato hacer empatía con los mismo.		
5) Su actitud en todo momento es de calidez, amabilidad, atención, confianza y seguridad.		
6) Se presenta por su nombre y lo reitera en más de una ocasión.		
7) Pregunta al prospecto de cliente su nombre y se dirige a él por el mismo con todo respeto y amabilidad.		
8) Pregunta y detecta del cliente su interés y necesidades de vivienda y de crédito.		
9) Realiza la presentación de interés del cliente con certeza, decisión, seguridad y profesionalismo.		
10) Al dirigirse al producto de vivienda se expresa de él, con una actitud de amor a su empresa y a su producto.		
11) En términos generales denota gusto y amor por la profesión de ventas, es decir se observa que disfruta lo que hace y le gusta lo que vende.		
12) Al despedirse del cliente reitera su nombre.		
13) Al despedirse del cliente agradece la visita y el haberle dado la oportunidad de atenderle.		
14) En términos generales realiza acuerdos derivados de un proceso de ventas.		
Total Cumplimientos		
Total Incumplimientos		
% de Eficiencia		

Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
DEMOSTRACION DE LA VIVIENDA	SI	NO
<p>1) El Asesor Inmobiliario al hablar de la vivienda en la demostración de la casa, lo hace generando en el cliente un ambiente de confianza y de un sentido de pertenencia.</p> <p>2) Desarrolla preguntas para identificar las necesidades del cliente y de igual manera las NO necesidades, a efecto de identificar las razones que puede tener para comprar la casa.</p> <p>3) Desarrolla como objetivo el encontrar argumentos de venta que impulsen la autoridad de compra, sea por inversión, para renta, para vivir, para regalar, etc.</p> <p>4) Utiliza argumentos de venta mas que técnico-descriptivos, de creación de imágenes y sueños para el futuro.</p> <p>5) Menciona adjetivos de vivienda como por ejemplo: hermosa, bonita, preciosa, encantadora, chulada de casa, en su caso (media y residencial); que se trata de vivienda con clase, estatus, nivel de vida, etc.</p> <p>1) Crea imágenes en la mente del consumidor a través de palabras coloquiales y de argumentos que lleven al amor a primera vista.</p> <p>2) Desarrolla argumentos relativos a la urbanización, infraestructura, comercios, escuelas y valores agregados.</p> <p>3) Realiza presentaciones visuales y/o fotográficas para su envío por medios electrónicos.</p> <p>4) Conoce los desarrollos y valores de la competencia.</p> <p>5) Maneja correctamente un comparativo de dicha competencia.</p> <p>6) Su presentación concluye en acciones y argumentos que verdaderamente impulsan la decisión de compra, aun cuando el cliente no decida comprar en ese momento.</p>		
<p style="text-align: right;">Total Cumplimientos</p> <p style="text-align: right;">Total Incumplimientos</p> <p style="text-align: right;">% de Eficiencia</p>		

*Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta*

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA	SI	NO
1) Conoce las medidas de frente y largo de sus viviendas, así como los números de metros cuadrados de terreno en cada prototipo.		
2) Conoce los números de metros cuadrados de construcción de cada prototipo.		
3) Conoce las superficies de construcción en recamaras.		
4) Conoce las superficies de construcción en sala, comedor, cocina.		
5) Conoce los materiales con que se recubren los muros, plafones y pisos.		
6) Conoce las superficies de ventanería en estancias y recámaras.		
7) Altura de plafones o techos.		
8) Preparación para ampliación de la vivienda en siguiente nivel.		
9) Conoce hasta cuántos niveles soporta la memoria de cálculo de la vivienda.		
10) Conoce información sobre características de la cimentación.		
11) Conoce características sobre materiales de construcción.		
12) Conoce beneficios de los materiales de construcción.		
13) Conoce los materiales y beneficios de los acabados de la construcción: Impermeabilizantes, pintura, carpintería, muebles de baños, losetas.		
14) Conoce la definición de ecotecnologías.		
15) Conoce las ecotecnias que tienen cada una de sus viviendas.		
16) Sabe la diferencia de precios entre ecotecnias de agua, gas, energía solar respecto de lo que ofrece la competencia.		
Total Cumplimientos		
Total Incumplimientos		
% de Eficiencia		

*Continuación Anexo 8 Guías de observación asesores de venta*

GUÍA DE REVISIÓN DE OPERACIONES ASESOR INMOBILIARIO	CUMPLE	
ASESORIA PROCESO DE FORMALIZACION	SI	NO
<p>1) Conoce el proceso de formalización.</p> <p>2) Sabe que se trata de tres fases de dictaminación</p> <p>3) Dictaminación financiera que obedece a la verificación de salarios, egresos por pensiones, por pagos a obligaciones registradas en buró de crédito, puntos en su caso, antigüedad laboral, cotizaciones continuas en su caso, etc.</p> <p>4) Dictaminación técnica respecto de que se realice una evaluación técnica al inmueble en materia de valor comercial, valor catastral, vida útil remanente, antigüedad del inmueble, metros de construcción de terreno, estado de conservación, para efectos de que se determine que es una buena garantía, así como determinar la base para cálculo de pagos y derechos.</p> <p>5) Dictaminación legal, que permite analizar los títulos de propiedad, los antecedentes de la compra-venta, para efectos de garantizar sea una buena garantía al estar en orden la propiedad desde el punto de vista jurídico.</p> <p>6) Conoce que el notario reúne los tres dictámenes y de estar todo en orden, procede a elaborar el contrato de compra-venta y el contrato de crédito con garantía de mutuo hipotecario.</p> <p>7) Sabe que este proceso implica que el inmueble se encuentre libre de gravamen o hipoteca</p> <p>8) Sabe que de igual manera tiene que estar al corriente de los pagos de impuesto predial y de derechos por agua.</p> <p>9) Conoce los porcentajes e importes de gastos, derechos e impuestos que deben de realizarse y pagarse antes y al momento de la firma.</p> <p>10) Sabe utilizar el concepto del avalúo y sus implicaciones en todo el proceso, respecto de precios, enganches, diferencias.</p>		
<p align="right">Total Cumplimientos</p> <p align="right">Total Incumplimientos</p> <p align="right">% de Eficiencia</p>		

## **EVALUACION DE CONOCIMIENTOS PRODUCTOS FOVISSSTE E INFONAVIT**

### Conociendo al INFONAVIT y sus bases

1. ¿A que tiene derecho el trabajador por parte de su patrón?
2. ¿Cuántos Productos tiene el INFONAVIT? En términos generales.
3. ¿Cuáles son sus productos base? y ¿Cuáles son los subproductos de cada producto en su caso? Señala sólo sus nombres.
4. Describe brevemente cada uno de los subproductos.
5. ¿Cuáles son los valores de vivienda máximo permitidos para Infonavit Tradicional e Infonavit Total; para Infonavit Total AG y los cofinanciamientos.
6. ¿Cuáles son los topes de crédito máximos para Infonavit Tradicional, Infonavit Total, Infonavit Total Ag y Cofinavit AG.
7. ¿Cuáles son las tasas de interés para los diferentes créditos en INFONAVIT y cómo se asignan?
8. ¿Un crédito Infonavit es más costoso o menos costoso que un crédito en pesos a tasa fija? y ¿Por qué?
9. Escribe el proceso por el que tendrá que pasar un trabajador después de haberte entregado la documentación requerida: Es decir, lo que él tiene que conocer para evitar que al no estar informado se pueda cancelar o caer dicha operación.
10. ¿Para qué se realiza un avalúo y qué es?
11. ¿Para qué le llaman del Infonavit al trabajador y que recomendaciones les debes de hacer?
12. ¿Cómo se denominan los contratos que firmará el trabajador ante Notario Público y para que se firman?

Conociendo al FOVISSSTE y sus bases

13. ¿Cuántos Productos tiene el FOVISSSTE? Indica sólo el número
14. ¿Cuáles son sus productos? Indica solo los nombres de cada uno
15. Describe cada uno de los productos brevemente.
16. ¿Cuáles de ellos consideran el sorteo como base para su acceso?
17. Menciona el nombre de los productos FOVISSSTE que no tienen como condición el inscribirse al sorteo:
18. ¿Cuáles son los valores de vivienda máximo permitidos para cada tipo de producto?
19. ¿Cuáles son las tasas de interés en FOVISSSTE y cómo se asignan?
20. ¿Cuáles son los plazos que se firman y por qué se reducen generalmente?

PROGRESIVA PLUS



PLANTA BAJA PLANTA ALTA

ESTANCIA RECAMARA  
 COMEDOR BAÑO  
 ESCALERA VESTIBULO  
 PATIO DE SERVICIO  
 VESTIBULO

ILUSION + K



PLANTA BAJA PLANTA ALTA

ESTANCIA RECAMARA 1  
 COMEDOR RECAMARA 2  
 COCINA BAÑO  
 MEDIO BAÑO VESTIBULO  
 VESTIBULO ESCALERA

ILUSION + K BI



PLANTA BAJA PLANTA ALTA

ESTANCIA RECAMARA  
 COMEDOR BAÑO  
 COCINA VESTIBULO  
 VESTIBULO ESCALERA

VENECIA



PLANTA BAJA PLANTA ALTA

ESTANCIA VESTIBULO  
 COMEDOR BAÑO 2  
 COCINA RECAMARA 1  
 BAÑO 1 RECAMARA 2  
 LAVADO RECAMARA 3  
 ESCALERA  
 SALA DE TV

Anexo 11 Plan de Desarrollo

<i>Plan de Desarrollo</i>		
<i>Área de Oportunidad</i>	<i>Actividades a realizar</i>	<i>Fecha de inicio</i>