



UNIVERSIDAD SALESIANA

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“DISEÑO DE UN PERFIL DE PUESTO PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE UN INGENIERO DE VENTAS EN UNA EMPRESA PRIVADA”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G Í A

P R E S E N T A :

MARTHA OROPEZA ESPINOSA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. IGNACIO MALDONADO MARTINEZ.

MÉXICO, D. F.

NOVIEMBRE 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a:

Dios

Por ser mi creador y darme la oportunidad de vivir cada maravilloso día.

A mis padres

Por su apoyo, por darme la vida y por sus oraciones. En especial a mi madre deseo expresar mi más sincero agradecimiento por ser una mamá ejemplar y digna de admirar. Te amo mamita.

A todos mis hermanos y hermanas

Por ser parte de mi familia, por sus consejos y apoyo. En especial a mi hermana Sara, porque busca y quiere siempre lo mejor para mí, gracias.

A mis amigos

Por estar siempre en los momentos que necesito de su apoyo y comprensión.

A todos mis profesores

Quienes me han enseñado más que teoría, pasión por la carrera. A mis asesores de tesis Ignacio Maldonado, Emilio Lezama y Rogelio Gómez, por su apoyo en la realización de esta tesis. En especial a la profesora Alejandra Gómez por sus consejos y ayuda para la culminación de la misma.

A todos, gracias!

RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con la finalidad de elaborar un perfil de puesto para un Ingeniero de Ventas en una empresa privada, que permita al área de recursos humanos realizar una selección de personal más real, acorde con los objetivos del Area Comercial, ya que en la actualidad la información que viene incluida no es completa, dicho formato tiene varios años de haber sido implementado y no se ha actualizado.

Para realizar este estudio, se llevó a cabo un análisis de puesto, que se efectuó a través de una encuesta que se aplicó a 16 ingenieros de ventas y 5 entrevistas a gerentes, esto con el fin de recabar la mayor información posible sobre las actividades del puesto. Asimismo, se realizaron algunas visitas a las diferentes áreas de ventas con el fin de verificar como se efectúan en cada una de ellas.

Posteriormente, se concentró la información contenida en las encuestas en dos bases de datos, una matriz que correspondía a la información indicada por los Ingenieros de Ventas y otra realizada por los gerentes. En dichos formatos se realizó un estudio de las funciones del puesto y finalmente se llevó a cabo un análisis de cada gráfica. Por estadística se determinó cuáles serían los rubros más importantes a incluir en el diseño del perfil de puesto.

Los resultados fueron satisfactorios, ya que se diseñó un perfil de puesto más completo y veraz. En él se determinaron las competencias de los Ingenieros de ventas (los conocimientos, las habilidades y las actitudes) para un proceso de selección más efectivo. Se estableció la formación y experiencia necesaria para el puesto. Así como la responsabilidad, el equipo de protección y las condiciones de trabajo del mismo.

Por otro lado, este estudio permitió elaborar una ficha guía de entrevista para ser utilizada en el proceso de selección de personal de la empresa, con el fin de valorar los datos obtenidos en el perfil de puesto.

Asimismo, este estudio determinó también cual es la capacitación que se necesita para desempeñar el trabajo de manera eficaz.

Toda la información obtenida será de mucha ayuda para mejorar los sistemas de trabajo en programas de capacitación, selección de personal y valuación de puestos. De igual manera servirá de apoyo para el área de recursos humanos si se realiza un análisis de puesto a todas las áreas de la empresa.

INTRODUCCION

El factor humano es el integrante más importante para lograr el éxito en las organizaciones, por lo tanto las empresas deben enfocarse a una de las tareas primordiales para el área de recursos humanos, seleccionar al personal que posea las características necesarias para el desempeño y desarrollo de sus habilidades y contribuir a los objetivos de la organización.

Por ello, esta investigación surge del análisis estadístico y de la observación directa en las áreas de Ventas de la empresa privada JC, en donde se encontró que el proceso de selección de personal varía en todas las sucursales y no existe uniformidad para dicho proceso. De igual manera se detectó que el perfil de puesto no está actualizado. Dicho formato cuenta con algunos años de haberse establecido y no cuenta con toda la información que sea de utilidad durante el proceso de selección. Los procesos de selección han cambiado y por lo tanto debe existir una mejora en este documento ya que es una herramienta que nos da la posibilidad de mejorar dicho proceso y de esta manera contratar al candidato más adecuado al puesto.

Este estudio se llevó a cabo a través de un análisis de puesto que se realizó mediante una entrevista a 16 ingenieros de ventas y 5 gerentes. De esta manera nos permitió conocer cuáles son los requerimientos del puesto y las necesidades del Area Comercial.

Para comprender lo antes mencionado, en el primer capítulo se expone la importancia de la selección de personal en las organizaciones, del impacto que genera una entrevista no guiada adecuadamente, así como el papel y la responsabilidad del psicólogo en este proceso. Posteriormente, en el segundo capítulo se menciona la necesidad de realizar un análisis de puesto, previo al perfil con el fin de conocer a detalle lo que cada trabajador hace y las habilidades que requiere para desempeñarse de manera eficiente en el puesto, así como las herramientas que se pueden utilizar para llevar a cabo esta actividad. En el tercer capítulo se menciona la importancia de contar con vendedores que posean determinados conocimientos, habilidades y actitudes, mismo que se verá reflejado en el incremento en las ventas. En el cuarto capítulo conoceremos la historia de la empresa privada JC, su misión, visión y valores, así como los procesos y las áreas con las que cuenta. Se muestra el organigrama de manera a general y a nivel Comercial con el fin de ubicar el puesto que se estudió y la posición del Ingeniero en el organigrama. En el capítulo 5, se muestra la metodología utilizada para llevar a cabo el perfil de puesto, el procedimiento, los gráficos y la presentación final del Perfil de Puesto a los directivos de la empresa. Por último en el capítulo 6, se mostrará el análisis de resultados obtenidos de cada rubro, mismo que fue plasmado en el perfil de puesto.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCION

CAPÍTULO 1 SELECCIÓN DE PERSONAL	1
1.1. Importancia de la selección de personal en las organizaciones	2
1.2. Proceso tradicional y proceso simplificado	3
1.3. El papel del psicólogo en la selección de personal	30
CAPITULO 2 PERFIL DE PUESTO	32
2.1. Análisis de Puesto	37
2.1.1. Actividades para la recopilación de datos	40
2.1.2. Funciones del análisis de puesto	41
2.1.3. Beneficios del análisis de puesto	43
2.2. Descripción de Puesto	45
2.2.1. Lineamientos para la descripción del puesto	47
2.3. Especificación del puesto	48
2.4. El papel del psicólogo en el análisis de puesto	51
CAPITULO 3. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EN LAS ORGANIZACIONES	53
3.1. Concepto de ventas	53
3.2. Concepto de vendedor	54
3.2.1. Habilidades del Vendedor	55
3.3. Profesionalismo en las ventas	56
3.3.1. Principios de la venta	57
3.4. Formación de los vendedores	59
3.4.1. Conocimiento del vendedor	60
3.4.2. El Ingeniero de ventas	61
CAPITULO 4 EMPRESA PRIVADA	63
4.1. Historia	63
4.2. Misión, visión, valores y objetivos	63
4.3. Organigrama de la empresa	65
4.4. Perfil de puesto actual del Ingeniero de Ventas	69
4.5. Herramientas de análisis de calidad	70

CAPITULO 5 METODOLOGÍA	73
5.1. Planteamiento del problema	73
5.2. Objetivo general	76
5.3. Objetivo específico	76
5.4. Preguntas de investigación	77
5.5. Procedimiento	77
CAPITULO 6 ANÁLISIS DE RESULTADOS	82
6.1. Diseño del Perfil de Puesto del Ingeniero de Ventas	86
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	100

CAPÍTULO 1. SELECCIÓN DE PERSONAL

Una adecuada selección de personal radica en tener a los mejores empleados con un excelente desempeño en sus actividades dentro de una empresa; por consiguiente la evaluación debe realizarse de manera sistemática contemplando algunos aspectos tales como: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Los dos últimos aspectos son componentes de la personalidad de un individuo que hace posible su excelente desarrollo dentro del ámbito laboral, por lo tanto, el personal de recursos humanos debe analizar cuáles son las técnicas adecuadas para elegir al personal acorde al puesto.

Concepto y relación con disciplinas afines.

La selección de personal es un proceso que tiene como objetivo encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto que se desea cubrir y no a la persona que tengan mayores puntos en los test psicométricos.

Javier Llanos Rete hace mención sobre el inicio de este proceso: “Se aprecia el proceso general de la función de selección, que inicia cuando un área interna solicita al área de reclutamiento, mediante un formato llamado requisición de personal, un candidato para una vacante disponible, nacida de una promoción, nueva creación o baja de personal”.¹

Algunas condiciones necesarias para que dicho proceso sea efectivo y que los reclutadores deben tomar en cuenta son las siguientes:

- a) Definir de manera clara las características del puesto.
- b) Definir de manera precisa los requisitos que debe cumplir el candidato.
- c) Objetividad al momento de evaluar y valorar los datos y puntuaciones de los distintos candidatos.

¹ Llanos Rete Javier, Cómo entrevistar en la selección de personal, Edit. Pax México, 2005, pag. 8.

El Autor María José Nebot, hace una diferencia de conceptos sobre este tema: “Selección de personal, es un concepto distinto de reclutamiento de personal y de *head hunting*. El reclutamiento de personal, es una acción dinámica que, sin seguir un proceso trata de buscar al candidato idóneo para un puesto de trabajo. La diferencia con selección de personal está en que ésta sigue un proceso determinado con una serie de candidatos y en el reclutamiento, se centra en localizar y ponerse en contacto con aquellas personas que buscamos para tratar de que se sometan a determinadas técnicas de selección. El reclutamiento se dedica más a buscar y la selección de personal, selecciona y elige entre los candidatos que ha recibido. El concepto de *head hunting*, término de origen americano, se traduciría como “cazador de talentos”, es un concepto parecido al de reclutamiento, pero referido exclusivamente para puestos de trabajo de directivos y ejecutivos. La metodología es más formal, rigurosa, dinámica y flexible como la selección de personal.²

Para finalizar podríamos decir que la selección se puede realizar de dos formas: De manera externa, cuando la búsqueda se lleva a cabo con candidatos fuera de la empresa e interna cuando la selección se efectúa con candidatos que ya son integrantes de la empresa.

1.1. Importancia de la selección de personal en las organizaciones

Han transcurrido varios años ya y el proceso de selección de personal aún sigue vigente y un tema de preocupación para las organizaciones de todo tipo. Los contextos de alto desempleo y la globalización entre otros sucesos han provocado que cada vez sea más difícil seleccionar al personal adecuado al puesto y en especial cuando se trata de encontrar a personal de alto desempeño.

En ocasiones, algunos reclutadores han indicado que las razones que tuvieron para elegir a un candidato al puesto, es porque se guiaron por su instinto o intuición. Este tipo de errores de contratación se cometen frecuentemente por lo selectores que no han tenido la oportunidad de aprender las técnicas necesarias ni de desarrollar la habilidad requerida para contratar al personal adecuado.

Cuando se realiza una “mala selección de personal”, el cálculo es muy extenso tomando en cuenta los salarios, las prestaciones, los gastos de ubicación, los costos de capacitación, el tiempo de los entrevistadores, los costos de reubicación, los efectos sobre los compañeros de trabajo y, ante todo, la reducción en la eficiencia y las oportunidades perdidas a causa del mal desempeño en el trabajo de la persona que, en primer lugar, nunca debiera haber sido contratada, el costo de este error es muy cuantioso por cada contratación.

² Nebot López, María José, La Selección de Personal, Madrid. Edit. Fundación CONFEMETAL, 2003. Pág. 14.

Por lo anterior, el profesional de selección de personal tiene la tarea y responsabilidad de cubrir los requerimientos del cliente interno o externo, a través de criterios que destierren de las organizaciones la discriminación y la despersonalización frente a distintas situaciones que se le plantean, actuando con objetividad y profesionalismo.

Actualmente cada vez se le da mayor importancia a este proceso, ya que de su éxito depende la productividad en una empresa.

Existen también medios por los cuales el proceso de selección de Personal, se puede llevar a cabo:

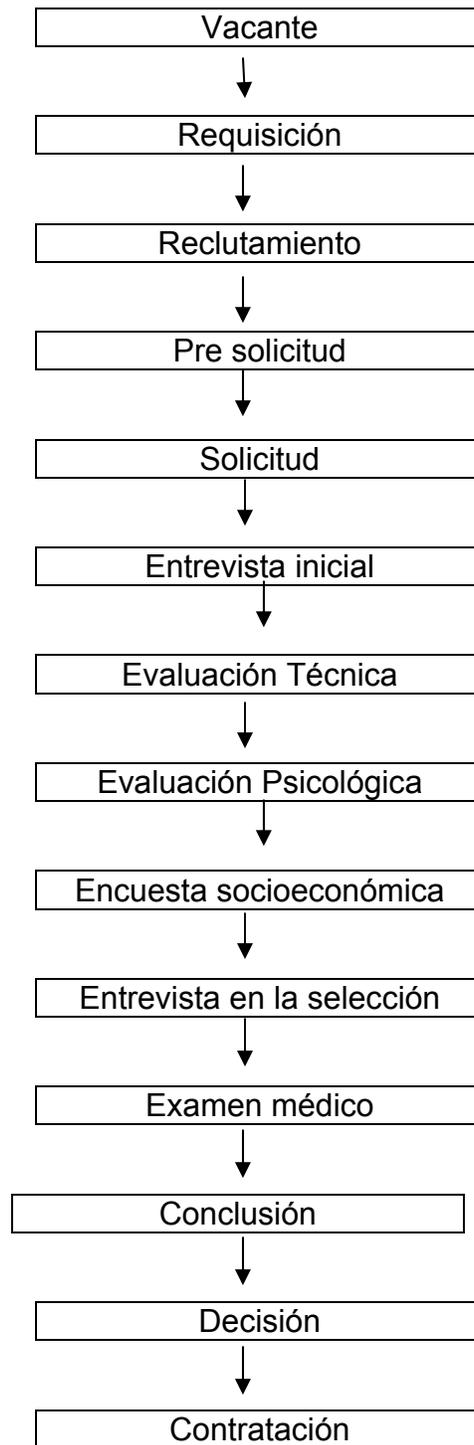
- a) Consultoras Especializadas, sobre todo en las grandes empresas en donde la actividad es realizada por personas dedicadas exclusivamente a reclutar y seleccionar al personal.
- b) El área de recursos Humanos, en donde la actividad la realiza el reclutador de dicha área.

1.2. El proceso tradicional y proceso simplificado

En este capítulo se diferenciará entre un proceso de selección tradicional y un Proceso Simplificado, según el grado de conocimiento y dedicación de la persona que la tenga que realizar:

El proceso General, se realiza por empresas que se dedican a la selección de personal, o bien por empresas que ya estén familiarizadas con este ámbito, ya sea por su formación o por la dimensión de la empresa.

El proceso de selección de personal tradicional



Cuadro 1.
Fuente: Jaime Grados 2003.

Vacante

El proceso de selección de personal inicia con la detección de una necesidad de contratar a un nuevo empleado. La razón puede ser alguna de éstas:

- Creación de nuevos puestos de trabajo
- Vacantes
- Bajas de empleados.
- Incorporación de nuevas tecnologías
- Rotaciones y promociones
- Nueva distribución de las plantillas
- Planificación y optimización de plantillas, etc.

La solicitud es enviada al departamento de Recursos Humanos o de personal, quienes se encargan de analizar dicha necesidad para iniciar con el proceso de búsqueda. Dicho proceso comienza con un análisis detallado del Puesto de Trabajo, describiendo cada una de las tareas y funciones de dicho puesto. A partir de ese momento comienza la fase de reclutamiento.

Requisición de personal

Es una solicitud que realiza el área en donde se generó la vacante con los datos más importantes de un puesto con el fin de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección, permite conocer en qué consisten las funciones y las habilidades requeridas para desempeñar un puesto.

Reclutamiento

Es una serie de actividades encaminadas a atraer candidatos capacitados para cubrir una vacante dentro de una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento, las fuentes internas y externas.

Fuentes Internas.

Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa proporcionan posibles candidatos, esto quiere decir que el reclutamiento se realiza con personas dentro de la empresa. Este reclutamiento se puede llevar a cabo por rotación o posibles traslados de personal, así como por promociones de los trabajadores.

El reclutamiento dentro de la empresa puede tener ciertas ventajas:

- Costos más bajos
- Se conoce al candidato y por lo tanto el proceso es más válido.
- Es una fuente de motivación al personal cuando existe la posibilidad de ser promocionado y desarrollado profesionalmente dentro de la empresa.
- Los candidatos ya conocen la empresa y esto nos ahorra tiempo respecto a su integración y adaptación.
- El proceso es más rápido.

Fuente Externa

Este se realiza cuando se acude a fuentes externas a la empresa con el fin de reunir los candidatos potenciales para el puesto en cuestión. Algunas fuentes externas son las siguientes:

- Anuncios en prensa
- Agencias de colocación
- Out-sourcing
- Otras fuentes (amistades, familiares, internet, etc.).

Pre-solicitud

Esta fase es muy necesaria cuando la afluencia de candidatos es muy demandante para un puesto y permite detectar de manera rápida si un candidato cuenta con los requisitos necesarios para cubrir la vacante. También es útil cuando una vez cubierta la vacante, se siguen recibiendo candidatos, esto nos permite tener una buena cartera.

Solicitud

Es un formato que contiene una serie de preguntas con los datos más relevantes del candidato. Tales como:

- Datos personales
- Datos escolares
- Experiencia ocupacional
- Datos familiares
- Referencias personales
- Generales

Entrevista inicial

A través de la entrevista se pueden corroborar los datos obtenidos en la solicitud, además de tener contacto visual con el candidato para recabar toda la información posible. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información sobre la empresa, el puesto, el sueldo, etc. Esta es la fase en la cual el entrevistador solicitará los documentos al candidato.

En la entrevista inicial, se pretende hacer una preselección de los aspirantes. Se revisan los datos del currículum y se observan ciertos aspectos del candidato que nos ayudarán a realizar una valoración rápida junto con la del currículum, para eliminar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos básicos.

Este es el primer filtro en donde se valora si el candidato debe pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Evaluación Técnica

Todos los puestos requieren de ciertos conocimientos para desempeñar el puesto de manera adecuada. Los conocimientos que son adquiridos en un plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido experiencia, pero sí tienen conocimientos que aplicará en el puesto.

Es importante mencionar que la evaluación técnica deberá realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costo.

Evaluación Psicológica

Esta es una de las etapas más importantes de la selección, ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato.

“Los test psicológicos están destinados a proporcionar aquella información sobre un vendedor potencial, que no podría obtenerse tan rápidamente por otros medios de selección”³

Los test psicológicos también nos pueden apoyar a corregir algunas apreciaciones erróneas de algunos Gerentes de ventas que creen que pueden “descubrir” a un buen vendedor a primera vista.

Los test psicológicos se debe seleccionar tomando en cuenta los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

³ Pederson Carlton A., La Formación del vendedor. México, Edit. Hispano Europea, 1984, Pág. 646

A continuación se mencionan algunos test utilizados más frecuentemente en la selección de vendedores:

- **Test de Inteligencia**
Mide la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:
 - Factor general de la inteligencia (factor g)
 - Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento etc.
Asimismo, determina la velocidad y precisión de su aprendizaje, así como su buen juicio.

- **Test de Personalidad**
Tiende a determinar el grado en que las personas poseen rasgos, tales como dominio, independencia social, extroversión-introversión, autoconfianza y estabilidad emocional.

- **Test de Interés**
Este test pretende averiguar el interés de los candidatos por la profesión de vendedor. Revelan si es posible que el candidato se sienta feliz realizando determinadas clases de la labor de venta.

- **Test de Habilidades para vender**
Se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas, como la comunicación oral o escrita, conocimiento de la estrategia de ventas, empuje, insistencia, etc. Muestra si la persona que aspira a un cargo de vendedor tiene la suficiente capacidad para realizar una buena labor de venta.

Para la realización de estas pruebas, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales, así como el tiempo requerido con el fin de que el manejo de dichos instrumentos sea de manera secuencial.

Evaluación socioeconómica

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En esta evaluación se realiza una investigación para corroborar que los datos proporcionados en la solicitud y en la entrevista son correctos.

La información socioeconómica se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por un despacho u organización especializada en esta actividad.

Cuando las empresas no tienen la posibilidad de contratar a una persona especializada en esta actividad, existe la posibilidad de que se realice por medio de una llamada telefónica para efectuar la encuesta.

Visita domiciliaria

En la visita domiciliaria se recaba toda la información sobre el entorno familiar del candidato, su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. También se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento.

Investigación de referencias ocupacionales

En esta etapa se realiza una investigación de los antecedentes del aspirante con el objetivo de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que menciona. Así como su honestidad, puntualidad y responsabilidad. Asimismo, se realiza una investigación de las cartas de recomendación y de antecedentes penales, si el puesto lo requiere.

Entrevista en la selección

Durante el proceso de reclutamiento y selección, la entrevista es un medio muy eficaz para detectar si la persona que estamos buscando es la adecuada al puesto. La entrevista tiene como finalidad obtener información sobre algunos aspectos determinados de los distintos candidatos. Es un instrumento muy útil, así como de bajo costo y sencillo de aplicar.

En la entrevista inicial, se pretende hacer una preselección de los aspirantes. Se revisan los datos del currículum y se observan ciertos aspectos del candidato que nos ayudarán a realizar una valoración rápida junto con la del currículum, para eliminar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos básicos.

Las empresas que realizan una buena selección de personal se debe a que cuentan con buenos reclutadores y buenos candidatos, que obtienen datos relevantes y significativos durante la entrevista.

Definición de entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

“Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros medios de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituyen la entrevista”.⁴

“Es una forma estructurada de comunicación, interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (Arias Galicia, 1976).⁵

Mediante la entrevista se obtiene información del aspirante al puesto, sobre su estilo de vida, se analizan aspectos como la comunicación verbal y no verbal, sus actitudes, tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, gesticulaciones, tono e intención de la voz, etc. Por ello, se ha definido a la entrevista como una técnica que permite conocer los conflictos, los síntomas y las dificultades que aquejan al individuo.

Es conveniente que el entrevistador posea conocimientos y experiencia sobre la comunicación no verbal, pues le permitirá descubrir aspectos inconscientes del candidato.

En general, la entrevista es una técnica de análisis del comportamiento humano durante el proceso de selección del personal, cuya finalidad es inferir si las características de la estructura de carácter del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que la jerarquía del puesto exige. Sus principales objetivos son:

- Analizar y conocer la psicodinámica del sujeto (conocimiento de los síntomas y conflictos neuróticos y de carácter, así como su estilo de vida).
- Obtener en la medida de lo posible un conocimiento amplio, sobre los rasgos de personalidad del candidato y de esta manera decidir incorporarlo o no, a la plantilla de recursos humanos.
- Proporcionar información al candidato respecto al puesto que está interesado.

Etapas de la entrevista

En relación con la secuencia de la entrevista, a continuación se mencionan las etapas que tiene cada una de ellas:

1. Rapport

⁴ Alles Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Ed. Gránica, S.A. Argentina 2008, pág. 18.

⁵ Grados A. Jaime, La Entrevista en las Organizaciones, Edit. Manual Moderno, México, 2000, pag. 53.

Se hace referencia a la corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador. Una actitud transparente, espontánea de y escucha es una forma de lograrlo. Su finalidad es crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Como parte del rapport existen dos aspectos:

a) Approach.

Es el establecimiento de una distancia social, de acuerdo con el tipo de entrevista y objetivo de la misma. Otra manera de marcar la distancia es el “tuteo” o por el contrario hablar de “usted” la posición del escritorio en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

b) Empatía

Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben; es decir ubicarse en el lugar de la otra persona para entenderla mejor.

Debido a que el rapport se considera como el establecimiento de una atmósfera agradable, es importante lograrlo desde el saludo y la bienvenida hasta el agradecimiento y la despedida del candidato.

2. Desarrollo

En esta etapa de la entrevista es donde se obtiene la mayor cantidad de información relevante y profunda de los diferentes tópicos tratados. Sobre todo de tipo cuantitativo, como datos generales y escolaridad.

3. Cima

En esta etapa se obtiene información básicamente cualitativa y, por lo tanto, más significativa. En este momento es mayor la intervención del entrevistado que la del entrevistador. Aquí es conveniente investigar el área ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son abiertas, algunas preguntas son: Hábleme sobre sus estudios” “Cuénteme más sobre su familia” etc. Dando pauta a que se explye el entrevistado.

4. Cierre

Antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final de la misma, cinco o diez minutos antes se puede realizar algún comentario como el siguiente: “Agradezco haber compartido esta información conmigo”. Ya que de ella depende la decisión que vamos a tomar.

Es conveniente también preguntar al candidato si no tiene alguna duda o comentario, algunas de estas frases pueden servir: ¿Qué preguntas le gustaría hacerme sobre el puesto o nuestra organización o cualquier otra cosa? Este recurso le puede auxiliar a terminar con éxito la entrevista.

Asimismo, en ese momento se indica al candidato lo que sucederá en adelante, alguna frase siguiente le puede auxiliar: “Le avisaremos por carta la decisión a la que lleguemos” o bien, “Comuníquese conmigo el próximo lunes a las 11 de la mañana”.

Tipos de entrevista

El Autor Jaime Grados hace referencia a este tema: “Se ha utilizado diferentes términos para llamar a las modalidades o tipos de entrevista: entrevista dirigida, semi dirigida y no dirigida; cerrada y abierta; estructurada y no estructurada; etc. pero en esencia todos expresan lo mismo”⁶

Dicho autor, clasifica la entrevista en tres grandes divisiones: Entrevista Directa, Entrevista Indirecta y Entrevista Mixta.

- Entrevista Directa.

La entrevista directa es aquella en la cual el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. Las preguntas son más extensas, específicas y generalmente implican respuestas cortas. Este tipo de entrevistas es el que se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a las personas que van a intervenir en una investigación; también se utilizan para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

- Entrevista Indirecta

Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto son indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a separar el área que interesa, sin verificar que aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente deja hablar al entrevistado. Cuando se da cuenta que la conversación del entrevistado está decayendo, puede estimularlo con algunas tácticas.

En este tipo de entrevistas el entrevistador se requiere de un profesional capacitado y con experiencia ya que realizará preguntas clave que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación.

⁶ Grado Jaime A., Inducción. Reclutamiento y Selección. México, Manual Moderno, 1988 Pág. 190.

Esta entrevista funciona para aclarar puntos oscuros del currículum o datos que se encontraron en los exámenes, para ahondar en los puntos que se piensen son claves y determinantes para tener una imagen más completa y fidedigna posible.

En este tipo de entrevistas se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto, cuáles son sus cualidades y defectos, que tipo de supervisión es la que se tiene que ejercer, qué aspecto es el que lo motiva, de logro, de poder, económico o afiliativo. En cambio, la directa es útil para fines de verificación.

El entrevistador debe utilizar todas las técnicas necesarias y observará las reacciones que se produzcan en el entrevistado, si sus respuestas se retardan, si la pregunta le produce desorganización, titubeos, etc.

- Entrevista Mixta

Esta entrevista es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en el ámbito de las organizaciones. Las intervenciones del entrevistado son para realizar cualquier aclaración y utilizará tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

En la entrevista existen preguntas basadas en la solicitud, o en los datos referidos en los exámenes psicométricos o estudio socioeconómico, etc. Por el tiempo que se puede ahorrar y por la información que se puede obtener es la más utilizada.

- Area General

Las preguntas encaminadas a investigar esta área son las que se utilizan con mayor frecuencia. En algunos casos, éstas se encuentran anotadas en la solicitud, pero algunos entrevistadores prefieren no contar con ella e iniciar la entrevista desde estos aspectos básicos.

La finalidad de investigar esta área en la entrevista es la de confirmar los datos anotados en la solicitud o en los que existe contradicción. Como ejemplos de preguntas para esta área se encuentran: ¿Cuál es su nombre completo? ¿Qué edad tiene? ¿Fecha de nacimiento? ¿Tiene coche? ¿Tiene casa propia o rentada?

Estas preguntas son utilizadas para ubicar al entrevistador para saber qué tipo de persona tiene enfrente, por ejemplo, el estado civil, mostrará algunos valores, como si vive en unión libre, si tiene más de 40 años y no está casado, o si gana el salario mínimo y cuantos hijos tiene.

- Area Escolar

Esta área es muy importante para detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. A través de ella se verificará si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos de acuerdo con los requerimientos del puesto; si su preparación corresponde a los requisitos mínimos o cuenta con una preparación que rebasa las expectativas del puesto. Esto sería en esencia, el fin primordial que justifica el sondeo en esta área.

Otras de las razones es determinar qué calidad de enseñanza recibió el entrevistado. Si estos estudios los realizó en escuelas particulares religiosas o laicas o en escuelas oficiales, ya que cada una de estas instituciones contiene en sí mismas un acervo cultural diferente a las otras.

A través de esta área se detectan los niveles de eficiencia con lo que se desempeña el sujeto y cuáles son los estándares de exigencia a los que está acostumbrado. Esto puede evaluarse por medio de calificaciones obtenidas a través de su trayectoria escolar así como nos da un indicativo sobre su desarrollo en el ámbito escolar.

Es frecuente encontrar a personas que interrumpen sus estudios, no por falta de constancia, sino en ocasiones se debe a los medios económicos para poder realizarlos.

En esta área también se investiga el nivel de especialización en los estudios. En nuestro sistema de enseñanza se va de lo general a lo particular y el nivel de especialización, en muchos casos es a través de cursos de capacitación o de estudios de posgrado.

Otro factor importante por evaluar también lo es la orientación personal, vocacional, profesional y laboral que se da en su trayectoria. Habrá algunas partes que suenen poco coherentes con el área en cuestión, sin embargo, al finalizar se podrá notar la calidad tan abundante de datos que surgen y que se pueden recabar tan sólo de ésta área.

- Orientación personal

Se entiende como el hecho de que el entrevistado haya definido cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se debe conjugar éstas con sus aptitudes, intereses y valores. Algunos entrevistados no han tomado ese nivel de conciencia, sin embargo hay otros que sí, en el caso de tener ya bien definidas sus metas, hay una alta posibilidad de que el entrevistador logre niveles de realización profesional y laboral óptimas.

- Orientación vocacional.

Se refiere al hecho de haber seleccionado su carrera de acuerdo con sus aptitudes e intereses, de manera oportuna. Es frecuente encontrar a entrevistados que iniciaron una carrera y la interrumpieron porque no les gustó o no era lo que esperaban. Algunos entrevistados interrumpen sus estudios de manera definitiva y otros corrigen o inician sus estudios otra vez, de acuerdo con sus intereses vocacionales. Otros hacen una carrera por darle gusto a los padres, sin que sea su verdadera vocación. Otro de los puntos importantes en este aspecto es investigar las materias que no le eran atractivas.

- Orientación profesional.

Se refiere a que una vez que la persona se ubica en su desarrollo profesional, detecte cuáles son las áreas de especialización afines a su repertorio de conocimientos, aptitudes, habilidades e intereses.

- Orientación laboral

Se refiere a conocer los trabajos que el entrevistado ha seleccionado, acorde con su trayectoria profesional y sus cursos de especialización. En algunos casos se puede observar a entrevistados que aceptan puestos que contradicen el tiempo que invirtieron en sus estudios, posiblemente propiciado por una necesidad económica y en otros casos, porque no encuentran canales de realización dentro de su propia profesión. También es frecuente encontrar entrevistados que aceptan un trabajo con la perspectiva de que más adelante podrán ubicarse en el puesto que realmente quieren dentro de la organización o en otras instituciones.

Este aspecto de orientación personal, vocacional, profesional se ha olvidado en la bibliografía que se ocupa de la entrevista. Se considera que es importante el nivel de coherencia con que se desarrollen los aspectos mencionados, definiré a un entrevistado cuyos objetivos están predeterminados.

Otro de los aspectos que se exploran en esta área, es el que se refiere a las relaciones interpersonales. Conocer que capacidad tuvo el entrevistado para interactuar con profesores y compañeros de clase, si intervino en actividades de grupo como deportes o culturales, y si a la fecha sostiene relaciones con sus ex compañeros o se ha aislado.

El liderazgo comienza a manifestarse en estas primeras etapas de socialización de la estructura formal, por lo que es conveniente investigar si fue miembro de la mesa directiva, jefe de grupo, el que organizó y dirigió las obras teatrales, el capitán del equipo que intervino en el grupo de trabajo, el coordinador o investigador,

presentador de ponencias, conferencias, conduciendo cursos de extensión profesional, etc.

Una de las características encontradas en algunos entrevistados es la versatilidad, que consiste en la capacidad para obtener una información multidisciplinaria que les permite tener una visión más amplia de su actividad profesional.

- Area ocupacional.

Esta área es de suma importancia para evaluar a los candidatos, dado que es un segmento de conducta en el que se puede conocer cual ha sido su desempeño cuales sus niveles de logro y la experiencia adquirida. Entre los datos mencionados se encuentran los datos de la empresa, puestos desempeñados, ascensos obtenidos, jefe o jefes inmediatos, sueldo al ingresar o salir, fecha y motivo de separación, entre otros.

Concepto de sí mismo

Permite detectar que imagen tiene la persona de sí mismo, si se sobrevalora o nó, de esta manera se puede confrontar la coherencia que existe entre la descripción que hace de sí mismo y los datos registrados en la entrevista. Una pregunta muy frecuente que se realiza durante la entrevista es; “dígame tres cualidades y tres defectos”.

Metas

En esta área lo que se pretende es conocer cómo se proyecta el entrevistado al futuro. Esto se cuestiona a tres niveles: a corto, mediano y largo plazo. Así mismo, se investiga qué es lo que está haciendo para lograr sus metas y si éstas están planteadas objetivamente en relación con sus capacidades.

Familiar

Se investiga el núcleo social de origen: la familia, en esta área se pretende conocer al padre, la madre y los hermanos, informándonos sobre su edad, nivel de estudios, ocupación, etc.

En el caso de que el entrevistado sea casado, se investiga el núcleo familiar actual, sobre su esposa e hijos, así como los datos generales, edad, ocupación, etc. Así como el nivel social, cultural y económico.

Pasatiempos

Este aspecto se investiga con la finalidad de conocer la manera de integrarse en la sociedad, esta área nos permite ver los tipos de personalidad, ya que según los intereses y sus pasatiempos se conoce el grado de coherencia y las metas que persigue.

Salud

Se investiga primero que enfermedades ha padecido por ejemplo si ha padecido enfermedades típicas tal como: sarampión, viruela, escarlatina, etc. O si son enfermedades que pueden haber dejado secuelas.

En segundo término se investiga el estado de salud de la familia, si hay enfermedades hereditarias, causa de muerte de los familiares, etc.

Asimismo se investiga acerca de las enfermedades actuales, las cuales se pueden verificar a través de un examen médico. Este punto suele tomarse muy en cuenta por parte de algunas empresas, ya que puede ser un condicionante de ingreso a ella o de rechazo.

Entrevista Inicial y Entrevista de profundidad. Es importante mencionar que dentro de la entrevista existe también una diferencia entre entrevista inicial y entrevista de profundidad

En la entrevista inicial, se pretende hacer una preselección de los aspirantes. Se revisan los datos del currículum y se observan ciertos aspectos del candidato que nos ayudarán a realizar una valoración rápida, para eliminar aquellos candidatos que no cumplan con los requisitos básicos. A continuación se presenta un patrón básico para realizar la entrevista inicial:

1. Guía básica de la entrevista inicial
2. Recepción.
 - Presentación
 - Objetivo de la entrevista
3. Comprobación y recopilación de datos
 - Formación
 - Experiencia
 - Otros estudios
 - Aspiraciones
 - Intereses
 - Historia profesional (trayectoria)

4. Información sobre el puesto de trabajo
 - Puesto de trabajo
 - Empresa
 - Posibilidades de promoción, traslados, rotaciones, etc.

5. Despedida
 - Proceso a seguir en la selección
 - Comentarios finales
 - Despedida.

Entrevista en profundidad

En la entrevista en profundidad el objetivo fundamental es comprobar la idoneidad del sujeto para desempeñar cierto puesto de trabajo. Se trata de obtener toda la información posible con el fin de saber si el candidato reúne los requisitos para el puesto.

Guía para la entrevista en profundidad.

1ra. Fase Preparación

- Revisión Historia personal
- Revisión trayectoria profesional
- Preparar el lugar de la entrevista
- Elaborar una hoja de valoración

2da. Fase: Comienzo de la entrevista

- Recepción y acogida
- Finalidad de la entrevista
- Experiencia profesional
- Motivos de cambio
- Intereses y Aspiraciones
- Trayectoria Profesional
- Situación y datos familiares

3ra. Fase: Profundización

- Formación
- Experiencia profesional
- Motivos de cambio
- Intereses y aspiraciones
- Trayectoria profesional
- Situación y datos familiares.

4ta. Fase: Presentación del puesto

- Presentación del puesto
- Remuneración
- Presentación de la empresa

5ta. Fase: Despedida

- Resumen de la continuidad del proceso
- Información sobre la comunicación de los resultados
- Cuestiones finales
- Despedida

Tipos de preguntas

Existen diferentes tipos de preguntas que se utilizan para ahondar en la entrevista. Deben manejarse con flexibilidad, puntualización que deberán usarse de acuerdo con el entrevistador, el entrevistado y los objetivos de la entrevista.

a) Preguntas cerradas.

Se contestan con una sola palabra, luego pueden complementarse con otras preguntas según sea la respuesta

b) Preguntas abiertas o de sondeo

Son aquellas preguntas en donde el entrevistador permite que la persona se exprese sobre un tema y además obtiene información adicional para evaluar otros aspectos como lenguaje, comunicación, capacidad de síntesis, expresión corporal, etc. En caso de que el entrevistado se desvíe del tema es importante que el entrevistador ubique al entrevistado en el tema del cual se está tratando.

c) Preguntas hipotéticas.

Se le pregunta al entrevistado una situación hipotética, un caso práctico relacionado con el puesto a cubrir. Este tipo de preguntas puede ser de utilidad para evaluar sus conocimientos tales como ¿Cuál fue la causa de? ¿Qué sucedió después?

d) Preguntas intencionadas.

Son aquellas preguntas en donde se obliga al entrevistado escoger entre dos opciones indeseables. Estas preguntas no son útiles, ni tampoco aconsejables.

e) Preguntas de provocación

No se recomienda en ningún caso, sin embargo para algunas personas son recomendables para evaluar la reacción del candidato. Se incluye en la mitad de la entrevista sin que nada las anticipe, de ese modo se juega el factor sorpresa.

f) Preguntas capciosas.

Merecen la misma opinión que las últimas, se trata de preguntas en las que el entrevistador induce las respuestas.

Para realizar una entrevista el entrevistador debe poseer cuatro tipos de conocimientos:

1. Conocimientos sobre el puesto
2. Conocimientos sobre el trabajo en general
3. Una amplia cultura general, para desenvolverse en cualquier giro que tome la conversación.
4. Conocimientos básicos de psicología.

Características del entrevistador:

- Habilidades

Existen categorías básicas de habilidades que un entrevistador requiere y son las siguientes:

1. Sociales
Consiste en manejar de manera adecuada las normas y costumbres sociales. Tendrá la capacidad de saber qué decir o no decir. En cada situación social aumenta su efectividad de relación con las personas.
2. De comunicación
Es la capacidad para transmitir un mensaje de manera clara a otra persona.
3. Analíticas e interpretativas
Su dominio requiere un gran esfuerzo para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista. Tanto al inicio de la entrevista como al finalizarla.

4. De toma de decisiones

El entrevistador debe estar alerta para no dejarse llevar por estereotipos y evaluar al entrevistado de manera objetiva. La decisión para elegir a un candidato no debe ser precipitada, por lo tanto deberá mejorar su habilidad para la toma de decisiones.

- Rasgos de personalidad

Existen cuatro rasgos de personalidad que todo entrevistador debe tener:

a) Autoconocimiento

A través del autoconocimiento el entrevistador va a percibir sus virtudes y limitaciones, desarrollará un estado especial de sensibilidad que le da mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él.

Si el entrevistador no tiene experiencia, es recomendable que reflexione sobre algunas áreas de su vida. Por ejemplo: ¿Qué eventos han sido decisivos en su trayectoria existencial? ¿Qué los originó? ¿Cómo ha reaccionado ante esos eventos? ¿De qué manera modificaron o alteraron su conducta?, etc.

Otros ejemplos serían si el hecho de haber terminado una carrera profesional lo originó en especial alguien de la familia u otra persona. ¿Cómo se sembró en él la idea de realizar estudios a ese nivel académico? ¿Es pasante? ¿Ya se tituló? ¿Cómo ha reaccionado ante el hecho de ser profesional? ¿Cuál es su posición con respecto a su familia? ¿Ha valorado más los éxitos económicos que los académicos? Los anteriores cuestionamientos deben tomarse en cuenta, ya que es muy saludable que las personas que van a evaluar a otra gente, se conozcan a sí mismos.

El hecho de conocerse a sí mismo, no necesariamente lleva a aceptar la postura existencial que uno ha llevado hasta el momento. Por lo anterior, es necesario auto aceptación.

b) Auto aceptación.

El hecho de conocerse a uno mismo no garantiza que una persona se acepte. Por ello es importante que exista aceptación por uno mismo y esto generará aceptación por los demás.

Es necesario insistir que la capacidad de aceptarse a sí mismo y a los demás es un rasgo necesario en el entrevistador, ya que esto le permitirá realizar lo siguiente:

- Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones
- Capacidad para tratar a las personas como seres humanos
- Comprender a los demás, fomentar la comunicación y mantenerla.
- Ser espontáneo, ya que esto facilita comprender a los demás.

c) Autoconfianza

Este rasgo es muy importante ya que en la medida en que tenga mayor confianza sobre sí mismo, tendrá la posibilidad de realizar la entrevista sabiendo de antemano en qué áreas requiere obtener mayor información.

En cambio si en lugar de tomar en cuenta lo anterior, el entrevistador se centra más en sí mismo tratando de controlar su nerviosismo, estará más preocupado por no ser descubierto y proyectará inseguridad, confusión, etc. Lo más probable es que pierda el control y se escape la dirección de la entrevista. Otra situación que se pueda suscitar es que omita aspectos significativos o sus intervenciones no sean las adecuadas y cuando analice la información para elaborar un reporte, lo más probable es que se le olviden aspectos relevantes y pierda validez la entrevista.

d) Autorrealización

Este rasgo también es muy importante, ya que el entrevistador debe plantearse metas en base a sus capacidades, y que día con día, se tenga conciencia de los eventos que lo acercan o alejan de dichas metas. Así como tener trazadas las perspectivas de su vida. Algunas preguntas que pueden reflexionar son las siguientes: ¿Quién he sido? ¿Quién soy yo aquí y ahora? ¿Cuáles son mis metas?.

Es de vital importancia que el entrevistador se haya planteado previamente estas preguntas, pues no sería adecuado que de manera cotidiana pregunte esto mismo a sus entrevistados y él no es consciente de sus propias metas y se puede ver expuesto a una gran cantidad de estímulos que provoquen en él frustración y prejuicios; entrará en constante competencia al compararse con personas exitosas. Si por ejemplo es una persona de 30 años que es pasante y no sabe lo que quiere y si llegara a entrevistar a una persona de 25 quien le menciona que ya está terminando una maestría, indudablemente entrará en conflicto.

Tipos de entrevistado y maneras de conducir la entrevista

Toda la gente tiene una personalidad distinta y cambia su conducta dependiendo de cada circunstancia. Sin embargo durante la entrevista se conduce de cierta manera, por ello es importante conocer cuál es el tipo de persona que se está entrevistando, esto ayudará a dirigir la entrevista de manera más adecuada para obtener la información necesaria:

a) Introverso

Son personas a las que les cuesta trabajo establecer relaciones interpersonales, son personas tímidas, tienden a ser sumisos y gestionables, desconfían de sus capacidades y de los demás. Se expresan voz baja. Su discurso puede ser atropellado, aunque no haya entendido, les será difícil volver a preguntar. Para este tipo de personas se debe hacer un rapport más largo para lograr la conversación, primero sobre temas triviales, posteriormente sobre la organización y el puesto y hasta el final sobre el tópico a investigar.

b) Agresivo

Son personas aparentemente segura de sí mismas, que han aprendido a dominar cuando atacan, también se pueden llegar a mostrar irónicas porque causan inseguridad en las personas. De manera general se ubican como personas autocríticas, impulsivas, exhiben conducta de poses o autosuficiencia y desdén.

Para este caso no es recomendable un rapport largo, pero hay que hacerle sentir que dejó impresionado con su discurso de autosuficiencia para que se sienta satisfecho y posteriormente conducir la entrevista hacia los puntos de interés utilizando la técnica de confrontación, combinando la de agrado y desagrado para conocer sus alcances.

c) Manipulador

En esta clasificación se encuentran los seductores y extrovertidos, este tipo de personas tienen un atractivo especial, han aprendido a dominar a través de su encanto personal, que utilizan cuando la situación lo amerita. Envuelven, halagan, son atentos y amables o firmes y directos, en ocasiones llegan a hacerse los sufridos para cubrir deficiencias; son entrevistados que generalmente se salen con la suya, dejando la sensación de haberse encontrado un magnífico elemento.

Para este tipo de persona se debe realizar un rapport breve, utilizando la técnica de confrontación, es necesario ir “directamente al grano”; requiere de una conducción fuerte por parte del entrevistador, incluso un tratamiento frío para observar reacciones; también se puede utilizar la técnica de desagrado y preguntas de tipo cerrado, para no darle la oportunidad de que se extienda.

d) Mentiroso

Este tipo de personas suelen ser muy hábiles y no dar indicios, se les localiza cuando se contradicen; se puede dudar de sus afirmaciones cuando parezcan infladas o fantásticas. Cuando las personas dan la impresión de “perfectas” se podría asegurar que están mintiendo. Este estereotipo se puede presentar en las facetas ya mencionadas.

Se aconseja que si no satisface la entrevista, se utilice la confrontación, se verifique la investigación socioeconómica y no se realice la entrevista con los datos proporcionados en la solicitud o en el currículum.

Principales errores en la entrevista.

Durante la entrevista también pueden existir algunos actos de conducta que puede influir en los entrevistadores novatos o muy confiados en su experiencia, quienes al no conocer ciertos principios, afectan la situación de entrevista que tienen que enfrentar. A continuación se mencionan algunos de ellos:

- Efecto de Halo

Es la predisposición que tiene el entrevistador hacia una persona ya sea de simpatía o antipatía, sin que exista ninguna justificación objetiva para tener esos sentimientos.

El entrevistador debe estar alerta a los sentimientos que le despierta el entrevistado, y preguntarse el porqué de esto y qué necesidades se ven satisfechas en el momento que se crea una corriente afectiva positiva o negativa.

En la medida que el entrevistado encuentre valores positivos o negativos en el candidato provocará que sea poco objetivo en la evaluación.

El efecto de halo también se puede cometer cuando el entrevistador se deja manipular por ciertos eventos personales o familiares que le sean parecidos a los de la persona que está entrevistando y esto puede provocar ineficiencia al momento de evaluar.

- Entrevista prolongada

También puede acontecer cuando por falta de experiencia o seguridad y confianza en sí mismo, el entrevistador no sabe crear las pautas necesarias ni sabe cortar o interrumpir de manera acertada cuando el discurso se alarga con información irrelevante.

Otro error muy frecuente es que la entrevista se prolongue más tiempo del establecido, porque el entrevistador invirtió tiempo en conocer algunas actividades del entrevistado por curiosidad o por satisfacer sus propias necesidades en algún tópico.

- No mostrar interés

Este error lo comete frecuentemente el entrevistador poco experimentado que se ve influido por la presión de tiempo y no le da importancia a los aspectos cualitativos, transmite la idea de que no está prestando suficiente atención a la persona, solo a recabar los datos.

También cuando solo pide información de fechas al entrevistado y no se interesa en conocer cómo vivió esa época, se puede percibir con una actitud utilitarista.

Durante la entrevista es importante que el entrevistador haga sentir a los candidatos que son únicos. Algunas frases le pueden ayudar para mostrar interés: “Lo comprendo” “Esto explica todo” “Que interesante” etc. Aunque el abuso de estas expresiones puede ser percibido como una pose por parte del entrevistado, por lo tanto se deben utilizar con cierta medida.

- No establecer respeto mutuo.

Cuando en la entrevista se le tutea a una persona mayor o que no está acostumbrada a ser tuteada puede provocar problemas al emitir información y sentirse agredido. Por otra parte hablar de usted a una persona joven puede provocar distanciamiento. Por ello se debe manejar de acuerdo con la edad que tenga tanto el entrevistador como el entrevistado.

Al hablar de respeto mutuo el entrevistador debe ser consciente que tiene dos escenarios, por una parte respeto por parte del entrevistado y por la otra mantener autoridad y jerarquía; de esta manera podrá detectar cómo responde el entrevistado ante esta situación.

- No aclarar la información que se recibe.

Muchas veces por temor, el entrevistador se queda con lo que él pretende pensar que se le está comunicando, sobre todo cuanto se trata de datos técnicos, en los que no cuenta con mucha información y por temor a ser descubierto no verifica los datos recibidos, razón por la cual no se evalúa de manera justa a los candidatos. Otro caso es cuando el entrevistado hace

sentir al entrevistado que sus respuestas son muy obvias; ¿usted me entiende? “Usted me comprende ¿verdad?”

- Hacer más de una pregunta a la vez
Se debe tener cuidado de saturar al entrevistado con muchas preguntas, ya que de esta manera el candidato seleccionará sólo las preguntas que sean menos amenazantes y en ese momento se fragmentará la comunicación y la entrevista puede tomar un cauce diferente al que se planteó. También puede confundir al entrevistado y causarle la sensación de que tiene enfrente a una persona caótica por el tipo de entrevista que se está manejando.
- Interrumpir
Cuando se obtiene la información de manera óptima se debe tener presente que el entrevistado diga las cosas a su modo y no como uno quiere que lo haga, pues de otra manera se puede inhibir el curso de la entrevista; se debe tener cuidado de no incurrir en este tipo de error, a menos que se utilice como técnica para registros sobre la seguridad y confianza del entrevistado. De otra manera, quizás una interrupción pueda cortar una incoherencia y al percibir el entrevistado que fue captado, la justificará, racionalizará y dará la información a su manera.

Examen Médico

Se realiza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Este tipo de exámenes nos pueden orientar por si llegara a existir alguna irregularidad para corregirla o bien realizar exámenes periódicos y prevenir enfermedades más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que no podría ingresar en caso de que no esté capacitado físicamente para realizar las actividades requeridas para el puesto o bien hasta que solucione por cuenta propia aquellos problemas que hayan sido detectados.

Conclusión

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, se analizan las características del aspirante versus el perfil de puesto, de tal manera que puedan llegar a una valoración sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

Decisión

Esta es la etapa final en donde la empresa decide aceptar o rechazar al candidato. La persona que se encarga de tomar la decisión depende de cada organización, ya que puede ser el jefe directo, el área de recursos humanos o inclusive el dueño de la empresa, pero en cualquier caso, dicha decisión deberá verse apoyada por todo el proceso de selección descrito previamente.

Contratación

La fase de incorporación debe prepararse con mucho cuidado ya que facilitará la integración y adaptación del trabajador a su área de trabajo y a la empresa en general.

Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, la relación laboral puede ser de la siguiente manera:

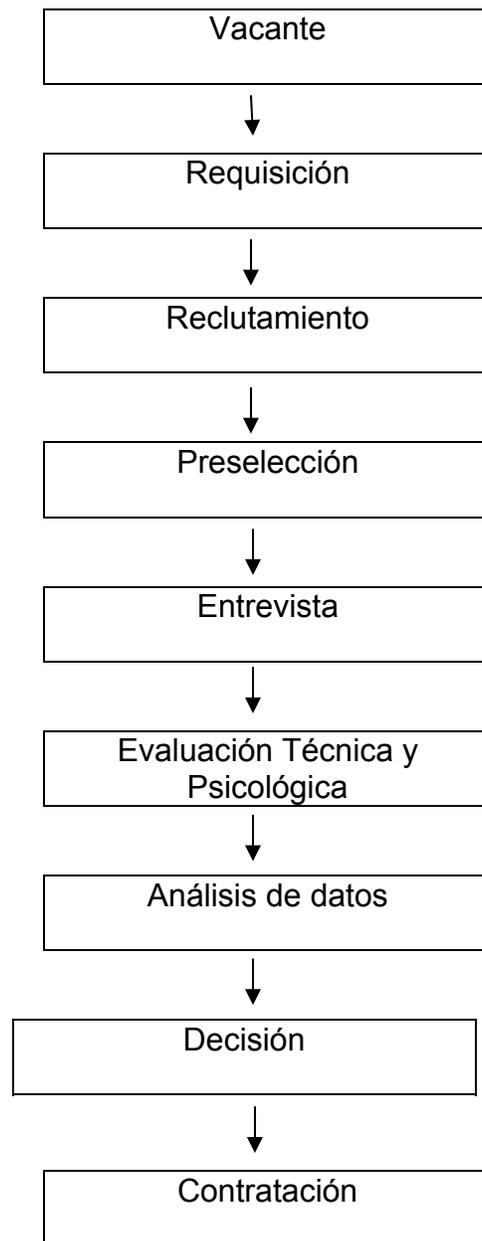
Contrato por obra determinada

Contrato por tiempo determinado

Contrato por tiempo indeterminado.

Asimismo, es conveniente proporcionar al nuevo integrante una inducción a la organización que incluya: historia de la empresa, cultura, jerarquías, organigrama. De igual manera, se hará del conocimiento a todos los integrantes de la organización con el fin de que se le familiarice en el puesto de trabajo.

El proceso de selección simplificado



Cuadro 2. El proceso de selección simplificado.

Vacante

El proceso de selección de personal inicia con la detección de una necesidad de contratar a un nuevo empleado.

La solicitud es enviada al departamento de Recursos Humanos, quien se encarga de analizar dicha necesidad e iniciar con el proceso de búsqueda.

Requisición de personal

Es una solicitud que realiza el área en donde se generó la vacante con los datos más importantes de un puesto con el fin de iniciar con el proceso de reclutamiento y selección, permite conocer en qué consisten las funciones y las habilidades requeridas para desempeñar un puesto.

Reclutamiento

Es una serie de actividades encaminadas a atraer candidatos capacitados para cubrir una vacante dentro de una organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Preselección

En este momento del proceso se examinan los perfiles de los candidatos y se contrasta con la información elaborada acerca del perfil del puesto de trabajo en la fase de análisis de necesidades. A las personas seleccionadas se les comunica preferentemente por teléfono el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de la entrevista.

Entrevista

Brinda información de carácter manifiesto y puntos de apoyo para generar hipótesis y formular interpretaciones que posteriormente pueden ser corroboradas y/o cotejadas con un nivel de abordaje más profundo. Con frecuencia la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección y resulta definitiva.

Evaluación técnica

Consiste en una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el puesto. La evaluación técnica puede cobrar la forma de una prueba objetiva, de opción múltiple o preguntas abiertas. Determina si el nivel requerido para la posición coincide con los recursos actuales del candidato.

Evaluación psicológica

Constituye el recurso específico con que un psicólogo puede afrontar esta tarea.

Análisis de datos

El análisis y la comparación de los datos obtenidos, permiten ubicar a cada candidato en relación con los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala que posibilita apreciar un juicio sobre la persona más apropiada para el puesto, tomándose una decisión final a este respecto.

Decisión

En esta etapa la empresa decide aceptar o rechazar al candidato. La persona que se encarga de tomar la decisión depende de cada organización.

Contratación

La fase de incorporación debe prepararse con mucho cuidado ya que facilitará la integración y adaptación del trabajador a su área de trabajo y a la empresa en general.

De acuerdo a los procesos analizados, se encuentra que en las etapas en donde se simplifica el trabajo es en la pre solicitud, la entrevista inicial, el examen médico y el estudio socioeconómico. Desde el punto de vista de esta investigación, es mejor la modalidad "Proceso simplificado" ya que se ahorra tiempo y costo, para contratar al nuevo personal.

1.3.El papel del psicólogo en la selección de personal.

La labor del psicólogo en el proceso de selección es muy importante ya que tiene la responsabilidad de predecir si el solicitante actuará o no con satisfacción e indicará si es el más recomendable para el puesto propuesto entre los candidatos

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; por ello, en la tarea de selección debe utilizar sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizar una lectura diagnóstica. Debe ser una persona con características de personalidad que le permitan utilizar técnicas adecuadas para obtener la mayor cantidad de información posible con la finalidad de tomar una decisión responsable para ambas partes.

Dentro de la selección de personal en la etapa de la entrevista el psicólogo puede detectar al confrontar los datos del perfil de puesto vs el candidato, si los requerimientos del puesto son los adecuados.

Por lo antes expuesto, podemos afirmar que el papel del psicólogo en la selección de personal es fundamental, ya que cada etapa en este proceso determina si el candidato es el adecuado al puesto. Indudablemente para que el selector pueda realizar un buen desempeño es necesario que tenga bien definido cual es el perfil de puesto, con el fin de focalizar las preguntas acorde al puesto durante el proceso de selección.

Por lo anterior, es importante mencionar que antes de iniciar con este proceso, el psicólogo debe tener los conocimientos necesarios para realizar un perfil de puesto, dicho documento es importante durante este proceso ya que sirve como un instrumento de apoyo. Por lo tanto, es necesario que conozca cómo se desarrolla un análisis de puesto. A continuación se menciona la investigación referente a este tema.

CAPÍTULO 2. PERFIL DE PUESTO

Para todas las empresas el perfil de puesto es un aspecto que suele ser ampliamente estudiado y tenido en cuenta al momento de elegir al personal que formará parte de su empresa. Por lo tanto el proceso de selección de personal debe realizarse tomando en cuenta aspectos importantes como son: experiencia laboral, trayectoria académica, habilidades y aspectos psicológicos.

Por supuesto para elaborar un perfil de puesto, es importante que la empresa realice un análisis del mismo, ya que es una técnica que responde a las necesidades de cualquier organización; permite conocer con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad necesarios para hacerlos bien. Por ello, esta investigación trata sobre la importante labor que es el análisis de puesto, así como la especificación del puesto y la Descripción del puesto.

Definición de perfil de puesto. El perfil de puesto tiene como objetivo indicar los conocimientos generales, técnicos, habilidades y actitudes que cuadren con las características que pide el puesto. Es decir, para cada cargo, puesto o tarea, se tendrá un perfil determinado. Por ejemplo, en el caso de aquellos puestos que requieren de un vendedor, se observará que el aspirante al puesto observe características como tener buena dicción, habilidades comunicativas, facilidad de palabra y efectividad en función de lograr la persuasión de los posibles consumidores, simpatía, buenos modales y buena presencia, entre otros.

En tanto, para aquellas posiciones que guardan una mayor responsabilidad como puede ser el caso del director de un proyecto, será necesario que además de algunas de las características anteriormente mencionadas, la persona ostente capacidad de mando para la toma de decisiones que produzcan soluciones y resultados efectivos a favor de la productividad de la empresa, así como un buen manejo de las relaciones interpersonales porque normalmente este tipo de puestos suponen el manejo de gente a su cargo.

A continuación se mencionan algunas definiciones realizadas por algunos autores sobre el concepto perfil de puesto:

“El perfil constituye una herramienta. Se trata de un dispositivo que incrementa el alcance del selector y facilita la tarea. A partir de la definición de perfil se derivan los criterios para discernir la calidad de la información”⁷

⁷ Richino Susana, Selección de personal, Ed. Edit. Paidós Argentina 2000, pág. 7

“El primer paso antes de iniciar cualquier proceso de evaluación es conocer el perfil de puesto, correspondiente a la empresa en la que se va a desempeñar el futuro integrante. En él se incluyen las tareas específicas que deberá realizar, junto con los conocimientos y las capacidades necesarias para desarrollar la función”⁸

“Es el conjunto de características y requerimientos que debe cumplir en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto”⁹

El perfil de puesto permite discriminar lo que es relevante de un puesto y lo que no, por ello el selector tiene como tarea fundamental recabar toda la información en función de las responsabilidades y los problemas que debe resolver el ocupante.

Para elaborar un perfil de puesto se requieren diferentes fuentes de información, los puestos difieren de una empresa a otra. Un puesto con el mismo nombre tiene características diferentes, por lo tanto cada empresa tiene la responsabilidad de elaborar un perfil de puesto. El perfil requerido deberá incluir aspectos en común como aspectos que permitan esperar “nuevos” aportes, que favorezcan el crecimiento organizacional.

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se refiere a las tareas que tiene que realizar el ocupante. Esta información aporta una descripción de los aspectos esenciales de la actividad y también aspectos de la personalidad. Con estos dos datos se construye el perfil de puesto, ya que si solo se toma en cuenta los conocimientos psicológicos puede resultar un perfil teórico y por otra parte si solo se elabora ubicando lo que pide o solicita el puesto no se toma en cuenta el aporte que pueda brindar adicional.

Todos los puesto son diferentes, por ejemplo una tarea que requiere análisis, evaluación y control de datos difiere sustancialmente de una tarea que demanda contacto interpersonal, capacidad de organización, comunicación y autonomía.

E. Jaques (1973) investigador sobre este tema distingue siete niveles de complejidad en las demandas de un puesto, mismos que corresponden con los niveles de desarrollo de la capacidad humana¹⁰

a) Nivel I. Juicio directo o sensoriomotores

Se trata de un puesto que requiere un orden concreto, por ejemplo gente que trabaja con personas y cosas en contacto directo con el material. Por ejemplo: recepcionista, operadores, porteros, vigilancia, tareas de control, archivo, etc. Estas actividades pueden realizarse mejor si se cuenta con cierta discrecionalidad y/o juicio crítico, frente a situaciones no previstas, demostraría aptitudes para desempeñar otras tareas de mayor complejidad.

⁸ Albajari Verónica, La Evaluación Psicológica en Selección de Personal, Edit. Paidós, 2da. Ed. Argentina 2008, pag. 62.

⁹ Ansorena Alvaro de, 15 Pasos para la Selección de Personal, Edit. Paidós, 6ª edición, España, 1996. Pág. 84

¹⁰ Richino Susana, Selección de personal, 2da. Ed. Edit. Paidós, 2000. Pág. 63

- b) Nivel II. Acumulación diagnóstica o Imaginativo-simbólica.
Se refiere a tareas que requieren el manejo de conceptos y palabras. Actividades que requiere acumulación de información “juntar piezas” por ejemplo, un evaluador, una analista de laboratorio, una secretaria que debe realizar un informe.
- c) Nivel III. Caminos Alternativos.
La tarea requiere de cierta complejidad, para los cuales requiere realizar problemas de diferentes caminos alternativos según la composición de datos. Un negociador puede ser muy hábil para este puesto. Asimismo, se requiere de cierta amplitud de criterio, a fin de revisar las diferentes opciones y elegir la más apropiada. En este puesto el nivel de discrecionalidad o juicio crítico será mayor que los anteriores.
- d) Nivel IV. Procesamiento en paralelo.
Este nivel es propio para posiciones en los cuales se atienden simultáneamente varios frentes, por ejemplo un gerente zonal de que dependen varias sucursales y es responsable del resultado de las ventas que se originen en cada una de ellas.
- e) Nivel V. Sistemas Unificados Totales.
Se refiere a tareas de alta complejidad (marketing, producción, administración) que deben ser realizadas como un todo sin desconocer las cualidades diferenciales de cada una, como proyectos a largo plazo y dando importancia a las prioridades.
- f) Nivel VI. Acumulación diagnóstica mundial.
Se refiere a tareas complejas y abstractas. En este nivel se requiere de análisis del mundo en relación con variables y tomando en cuenta su configuración particular en cada uno de los países o zonas que las incluya.
- g) Nivel VII. Este nivel requiere trabajar con alternativas paralelas y elegir la más adecuada para una situación particular. Lo que supone de síntesis, abstracción, generalización, anticipación, predicción y decisión sobre condiciones de alta incertidumbre. Esta tarea es la de más alto nivel de complejidad porque supone operar con datos abstractos en condiciones inciertas y sobre un horizonte temporal extenso.

Todos los perfiles se realizan revisando cada tarea, determinando el nivel de complejidad requerido y sus características principales. Durante el análisis se debe determinar el nivel de complejidad requerido.

Hay tareas que se realizan por cierto periodo de tiempo, algunas en una semana, otras en un mes, etc. Un gerente de alto nivel tiene que trabajar por pronósticos, dependiendo de cada empresa, éste puede ser anual o hasta por cinco años.

La gente de mejor nivel, es la que percibe en lo inmediato y proyecta a largo plazo, predominando una planeación y proyección hacia el futuro. No se trata de soluciones ni de expresiones de deseo, sino de etapas y acciones sucesivas entre el presente y el futuro deseables.

El potencial está ligado entre otras cosas, hasta donde se mira y se puede conducir la tarea asignada y cuál es el peso de responsabilidad, tomando en cuenta el tiempo que debe asignar a cada actividad.

El reclutador deberá tomar en cuenta material proyectivo para detectar en el candidato el proceso mental, el manejo del tiempo y el horizonte del planeamiento. Por ejemplo durante la aplicación de test psicométricos cuando se les solicita que realicen un relato manejando pasado, presente y futuro, es un momento en donde se evidencian su nivel de procesamiento declarativo y su nivel de procesamiento.

Elementos del perfil de puesto. Contratar personal muy estricto a una empresa muy rígida no es muy conveniente para el desarrollo de ambas partes, tampoco favorecería una persona totalmente opuesta a la empresa, pero si debe tener algo en común con la organización.

Una vez definido el perfil del puesto, se puede iniciar con la preselección de personal, si el perfil es más amplio existe la posibilidad de que haya más alternativas y si es más restringido, es más específico lo que se está buscando.

La preselección es una etapa en la cual se escoge a una cantidad considerable de candidatos de acuerdo con el perfil establecido, preseleccionar es focalizar los rasgos que se requiere del perfil.

Por lo anterior, el reclutador deber realizar algunos cuestionamientos tales como ¿Qué es lo que estoy haciendo con la empresa para relevar las necesidades del perfil? ¿La entrevista cumple con el objetivo?

La selección principalmente consiste en detectar rasgos de conducta acorde al perfil, a través de técnicas necesarias para detectar adecuadamente la información relevante.

Después de reunir todos los datos, la tarea siguiente consiste en la integración de esa información, para lo cual se requiere el conocimiento del puesto, la cultura de la organización y conocimiento del mercado. Esas fuentes de información dan como resultado el perfil.

$\text{Puesto} + \text{Empresa} + \text{Mercado} = \text{Perfil}$

Entre mayor experiencia posea el selector existen mayores posibilidades de construir un perfil realista, es decir elaborar un perfil posible, acorde con las necesidades planteadas por la empresa. Por ello es necesario que tenga acceso a las características del puesto y cuestionarse lo siguiente ¿Qué tipo de problemas debe resolver? ¿Qué nivel de procesos mentales, intelectuales y emocionales debe poner en juego para sortear esos problemas?

Las empresas designan con diferente nombre las posiciones, sin embargo las actividades son las mismas. El selector debe asumir clara y francamente su desconocimiento y preguntar: ¿Qué hace? ¿En qué consiste su tarea? ¿Qué resultado se espera? ¿Cuál es el nivel de responsabilidad en el resultado? ¿Cuál es el nivel de autonomía? ¿Es un asistente o alguien que maneja íntegramente una operación? ¿Dónde está ubicado? ¿De quien depende? ¿Trabaja solo? ¿Forma parte de un equipo? El selector deberá distinguir qué información es relevante a partir del diálogo con el solicitante.

Otra fuente importante para recabar la información es la descripción de puesto que se utiliza para describir la especificación del puesto,

El concepto de puesto. Cuando una organización desea incorporar a una persona a su empresa generalmente es porque cuenta con una vacante y una tarea que debe ser realizada. A continuación se mencionan algunas definiciones:

“Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”.¹¹

El puesto es ese lugar asignado a la tarea o función y la función del área de recursos humanos es buscar a una persona idónea para realizar dichas tareas, es decir para resolver los problemas inherentes al puesto.

El puesto es el término comúnmente asignado a ese conjunto de elementos integrados por:

1. Problemas a resolver
2. Tareas a realizar
3. Rol a cubrir
4. Posición dentro de la estructura formal.
5. Características culturales de la organización

El reclutador requiere de ciertos conocimientos y experiencia que le permitan comprender en qué consiste la tarea, cuales son las exigencias del puesto. No obstante, siempre debe investigar, preguntar si existe alguna duda por parte de él con respecto al puesto.

¹¹ Reyes Agustín, El Análisis de Puesto, Edit. Limusa, 2da. Edición, México 2004, Pág. 16.

- 1) Problemas a resolver
Se refiere al nivel de complicación de la tarea que debe enfrentar, para ello debe tomar en cuenta capacidad, conocimientos y destrezas. La capacidad actual aplicada que el puesto demanda y el margen de discrecionalidad.
- 2) Tareas a realizar
Se refiere a las labores y destrezas necesarias para resolver de manera práctica los problemas inherentes al puesto.
- 3) Rol a cubrir
Se refiere al conjunto de expectativas sociales y personales que corresponden al ejercicio de su función y de su integración particular, que le permite a la persona integrarse psicosocialmente en su entorno, desempeñar sus actividades y ser reconocidos como tal.
- 4) Posición dentro de la estructura formal
Se refiere a la ubicación del puesto de manera jerárquica y funcional dentro del organigrama de la organización.
- 5) Características culturales de la organización
Se refiere a sus creencias, misión, visión, valores etc. A cómo se realizan las cosas en esa empresa.

Toda esta información es muy importante para la realización del perfil de puesto, ya que a partir de las características psicológicas se debe realizar una discriminación sobre el perfil de la persona idónea.

Otro aspecto importante de tomar en cuenta es el nivel salarial, la empresa es generalmente quien fija el monto. El valor del puesto está relacionado con el tipo de decisiones que debe tomar y los riesgos que ello implica.

Un reclutador no determina la política salarial y generalmente no influye en ella. Sin embargo debe conocer el valor del mercado para que en base a la tarea o el servicio solicitado y experiencia se determine el sueldo del puesto.

2.1. Análisis de Puesto

Las organizaciones están compuestas por puestos y éstos son ocupados por personas. Por lo tanto para las organizaciones el Análisis de puesto, es necesario para estudiar a detalle lo que cada trabajador hace y las habilidades que requiere para desempeñar de manera eficiente el puesto.

El análisis de puesto tiene como objetivo recopilar toda la información que permita diferenciar respecto a otros puestos. Se deben tomar en cuenta las condiciones en que se realiza el trabajo, ambiente físico, social, económico y tecnológico.

Para Sánchez Pérez (2000) El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones.

Es difícil determinar los elementos que integran un puesto, ya que no solamente está determinado por una serie de actividades. El concepto de puesto implica dos elementos esenciales que son:

1. Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.
2. Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar de modo eficiente la labor.

De manera general se puede definir a un puesto, como un conjunto de operaciones cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas o promociones.

A continuación se mencionan algunas definiciones del análisis de puesto:

“El análisis de puestos es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que se contratarán para ocuparlos”¹²

El análisis de puesto ofrece importantes posibilidades para usarse en mejorar la selección y colocación del empleado”¹³

“El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí”¹⁴

“El Análisis de puesto es la técnica que permitirá lograr estos objetivos mediante la determinación de los elementos que integran el puesto. De esto se deduce que el análisis de puesto es una investigación sobre lo mismo, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto”.¹⁵

“El propósito del análisis de puesto es una descripción de cómo difiere un puesto en relación con otro en términos de exigencias, actividades y habilidades necesarias”¹⁶

¹² Dessler Gary, Administración de Personal, Edit. Prentice Hall, 8va. Edi. México 2001, Pág. 84

¹³ Chruden/Sherman. Administración de Personal, Edit. CECSA, México, 2004, pág. 56

¹⁴ Grados Jaime A., Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal, 3ra. Ed. Edit. Manual Moderno, México 2003, Pág. 164.

¹⁵ Ibíd.

¹⁶ Ivancevich John, Comportamiento Organizacional, 7ª Ed. Edit. McGrahill. Pág. 185

Del análisis de puesto se recaba la información que se utiliza para elaborar la descripción de puesto (una lista de las tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de persona que se habrán de contratar para el mismo).

Para la realización de un análisis de puesto, es necesario aplicar ciertas técnicas para lo cual es necesario realizar lo siguiente:

- a. Recabar todos los datos referentes al puesto.
- b. Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador y ordenar ambos grupos con los datos.
- c. Entregar los datos de manera clara y sistemática.
- d. Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

Asimismo, es necesario plantearse las siguientes cuestiones:

¿Qué hace? Funciones, tareas y condiciones.

¿Cómo lo hace? Recursos y métodos.

¿Para qué lo hace? Objetivos y finalidades.

Existen también ciertos conceptos que son utilizados durante esta actividad que le ayudarán a comprender mejor la técnica del análisis de puesto:

- **Actividades Laborales**
Por lo general, se reúne información acerca de las actividades laborales desempeñadas. Por ejemplo: limpiar, vender, enseñar o pintar. Esta lista también podrá señalar, cómo, por qué y cuándo desempeñará el trabajador cada actividad.
- **Tarea**
Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
- **Cargo**
Es el conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).
- **Conductas humanas**
Se recaba información acerca de las conductas humanas como pulsar, comunicar y decidir. Incluirá también información acerca de las exigencias del trabajo, como levantar cargas pesadas o recorrer distancias largas.

- Máquinas Herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar
Se reúne información acerca de los productos fabricados, los materiales procesados, los conocimientos manejados, o aplicados (finanzas y derecho) y los servicios prestados (asesorías o reparaciones)
- Estándares del desempeño
Se reúne información acerca de los estándares del desempeño (por ejemplo en términos de cantidad o los grados de calidad para cada tarea del puesto) estos estándares serán el fundamento para evaluar al empleado.
- Contexto del puesto
En cada caso se incluye información acerca de cuestiones como las condiciones materiales para trabajar, el horario laboral y el contexto de la organización y el social por ejemplo, la cantidad de personas con las que el empleado interactuará normalmente. Aquí también se podría incluir información relativa a los incentivos
- Requisitos humanos
Conocimientos y habilidades relativos al trabajo y los atributos personales requeridos.

Además de los conceptos mencionados anteriormente, el analista debe informar el resultado de su investigación utilizando un lenguaje apropiado y accesible para todas las personas que forman parte de la organización.

2.1.1. Actividades para la recopilación de datos

Para lograr una adecuada recopilación de los datos que interesan en el análisis, se cuenta con diversos métodos. Al respecto Gary Dessler menciona lo siguiente: “Para obtener información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto, se emplean varias técnicas específicas”¹⁷ A continuación se describen:

1. Se lleva a cabo en el lugar en donde se desarrolla el trabajo y es necesario tomar datos por escrito. Este método permite recabar información directa, pero no es suficiente; como ocurre en los casos en donde el trabajador realiza actividades periódicas o eventuales y éstas no se llevan a cabo durante la observación.

Es necesario observar todas las operaciones que el empleado realiza; conviene conversar con él de manera informal, mostrándose amistoso durante la observación, con objeto de que la presencia del analista no le moleste.

Para que la observación sea más confiable, se sugiere que se utilice un registro anecdótico, el cual permitirá establecer el antecedente y el consecuente de la ejecución de una tarea en un momento determinado. La observación directa puede ser ampliamente completada con un vídeo o fotografías de las actividades que se realizan en el puesto.

¹⁷ Dessler Gary/Varela Ricardo, Administración de Recursos Humanos, México, Edit. Prentice Hall, 2004, pág. 30.

2. La Entrevista

La entrevista es otra manera de recabar la información, un especialista de Recursos Humanos visita cada sitio de trabajo y habla con los empleados que desempeñan el puesto. El trabajador tiene la posibilidad de hablar más ampliamente sobre sus actividades y la manera en que las realiza.

Algunas preguntas que el analista puede utilizar para recabar información son las siguientes: ¿Qué es lo que hace? ¿Cómo lo hace? ¿Con que fin lo hace? ¿Cuándo lo hace? ¿Dónde lo hace?

Durante esta entrevista es importante hacer un rapport con el entrevistado, ya que de ello depende que se obtenga mayor información sobre las actividades del puesto.

2. Cuestionarios

Para la realización de un cuestionario es necesario tomar en cuenta que tipo de información se pretende obtener, por lo anterior es necesario descartar algunas preguntas que sean innecesarias o resulten obvias.

Los cuestionarios pueden presentar los siguientes problemas:

a) La elaboración

Debe ser elaborado de tal manera que se obtenga la mayor información posible. Si se trata de puestos operativos deben enfocarse temas de acuerdo a cada área específica, como si se tratara de diseñar “un traje a la medida”.

b) La redacción

La forma de redactar las preguntas debe ser comprensible para las personas que contestarán, debe utilizarse términos específicos comprensibles a propios y extraños.

Para obtener una información válida y confiable es recomendable utilizar todas las técnicas mencionadas y hacer un seguimiento por medio de observaciones instantáneas a lo largo del desempeño de las actividades del puesto.

2.1.2. Funciones del Análisis de Puestos.

El análisis de puesto tiene varios fines, los principales son los siguientes:

- Seleccionar al personal.

La especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe tener un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección. Es decir, el seleccionador deberá tomar en cuenta las características de cada candidato y los requisitos del puesto. El análisis de puesto no solo servirá para conocer los

elementos que integran un puesto, sino también para que el seleccionador pueda saber quién o quiénes son las personas idóneas para cada puesto.

- Fijar Programas adecuados de entrenamiento

Los Programas de entrenamiento son necesarios para capacitar al trabajador en torno a la habilidad requerida por el puesto; por ello la especificación de puesto es un registro permanente de los objetivos a los que deben orientarse los programas de entrenamiento.

- Valuar puestos

Este tema suele ser el más amplio y preciso; en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos. Tales factores son de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que, asimismo, integran la especificación del puesto.

- Mejorar los sistemas de salario

Prácticamente se basa sólo en la descripción del puesto, cuyos elementos, además de ser muy detallados, deben estar ligados de manera que se perciba con precisión la secuencia de los mismos.

- Seguridad Industrial

El análisis de las condiciones de trabajo, que pertenece a la especificación del puesto, señala las posibles anomalías en materia de riesgos a los que está expuesto el trabajador al realizar sus labores. Con frecuencia, la persona que ocupa un puesto se acostumbra de tal manera a las condiciones de trabajo bajo las cuales realiza sus actividades, que llega a considerar como normales algunas situaciones verdaderamente peligrosas. Si se le preguntara sobre los riesgos de trabajo a los que está expuesto, probablemente afirmaría que son mínimos, y sólo a través de un análisis de la situación se pondrán de manifiesto las condiciones que no son tan seguras.

- Hacer un estudio de calificación de méritos

Esta función del área de personal no se refiere a la valoración del individuo como persona, en cuanto a sus cualidades o virtudes; recae más bien sobre los atributos del empleado como trabajador, mediante los cuales es posible conocer la forma en que desempeña su trabajo. Estos méritos son calificativos en un campo muy concreto del desenvolvimiento humano: la realización de un trabajo. Por lo anterior, se deduce que es necesario conocer la naturaleza y los detalles del trabajo a cargo del ocupante del mismo.

2.1.3. Beneficios del Análisis de Puestos

a) Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- .Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una manera más eficaz.

b) Para los supervisores

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones encomendables a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Puede exigir a cada trabajador con mayor conocimiento de causa lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor incidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

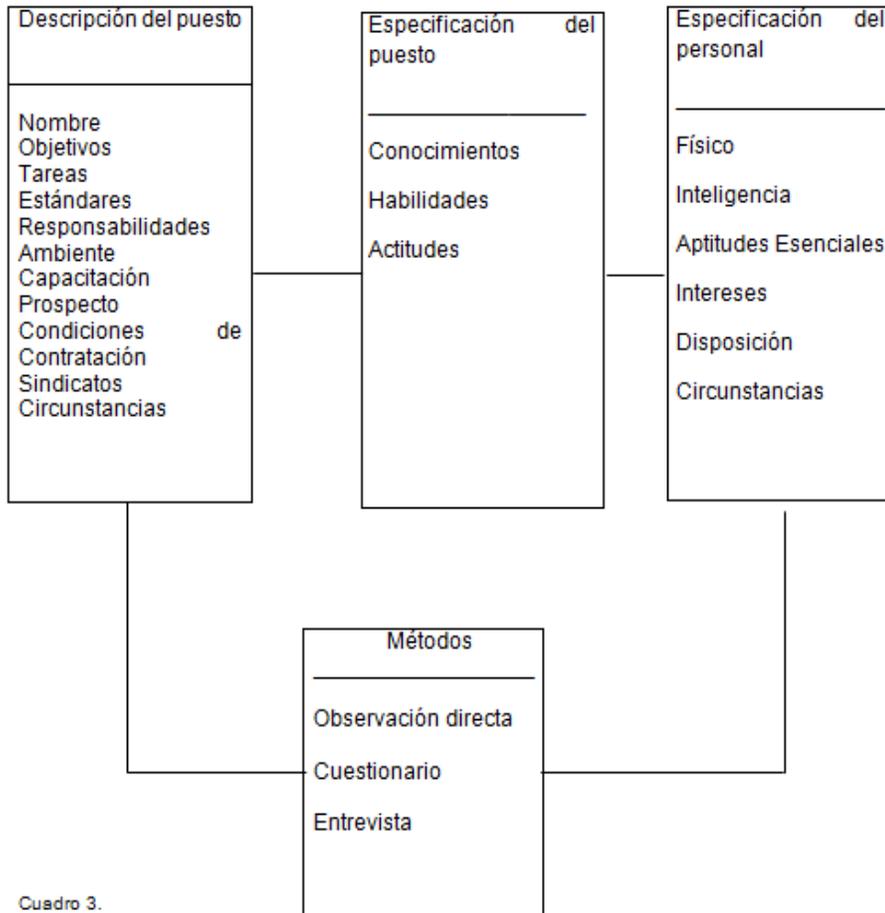
c) Para el trabajador

- Le ayuda con precisión lo que debe hacer
- Le señala sus responsabilidades con claridad
- Le ayuda a saber si trabaja de manera adecuada
- Les señala sus errores y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

d) Para el Departamento de Recursos Humanos

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado, conforme a sus aptitudes.
- Le ayuda a establecer programas adecuados de adiestramiento.
- Le ayuda para la valuación de puestos.

Elementos principales del análisis de puesto



Cuadro 3.

Resumen de los elementos principales del análisis de puesto de acuerdo a Tyson Shaun¹⁸

Existen dos elementos importantes para el análisis de puesto: La Descripción del puesto y la Especificación del puesto.

¹⁸ Tyson Shaun, Administración de personal, Edit. Trillas 4ta. Edición. México 2004. Pag. 104.

2.2. La Descripción de Puesto

La descripción de puesto es un documento que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo.

“Es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador”¹⁹

Se define como un producto del análisis que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que el mismo comprende. Esta información también se usa para redactar la especificación del puesto.

La descripción del puesto está formada por tres partes:

1. Descripción de encabezado
2. Descripción genérica
3. Descripción específica

a) Descripción de encabezado

Se refiere a los datos que identifican al puesto y contiene los siguientes puntos:

1. Título del puesto: Se da de manera oficial, debe ser lo más breve posible y resumir los elementos que componen al puesto.
2. Número o Clave: es el número que corresponde al puesto para controlar en el archivo correspondiente.
3. Categoría: Rango que se otorga de acuerdo con lo establecido por la empresa. La mayoría de las veces se establece de la siguiente manera: Nivel ejecutivo, mando intermedio y nivel operativo.
4. Ubicación de puesto: se refiere a la localización del puesto dentro de la empresa. Se puede determinar de dos maneras: por medio de un organigrama o por medio de una descripción por escrito. Se debe indicar el departamento, sección, taller etc.
5. Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como para precisar el tipo de trabajo que realiza

¹⁹ Reyes, Agustín, El análisis de Puesto, Edit. Limusa, 2da. Edición, México 2004, pág. 18.

6. Jerarquía y contactos: Para establecer este punto, se anota el puesto del Jefe Directo y el de los trabajadores a su cargo, así como sus relaciones con clientes internos y externos.
7. Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación constituyen el inmediato superior inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer un escalafón por líneas o especialidades.
8. Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
9. Número de trabajadores que desempeñan el puesto: se anota esta información sin incluir los nombres de las personas.
10. Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
11. Fecha del análisis para saber su antigüedad y validez.

b) Descripción genérica

Indica el conjunto de actividades que se realizan en un puesto determinado. Suele también conocerse con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica, sirve para obtener una buena descripción específica, a través de una explicación detallada de los elementos de la primera.

c) Descripción específica

Es una descripción detallada de las actividades que se realizan en un puesto determinado. Cuando la labor está integrada por muchos procesos, es conveniente dividirlo en partes o etapas principales. También es conveniente enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Actividades del puesto

Incluye aquellos elementos físicos que permiten el desarrollo de las funciones del puesto a analizar. Se consideran también los recursos técnicos, el equipo cotidiano, las herramientas, la maquinaria, la papelería, etc.

2.2.1. Lineamientos para la descripción del puesto.

Algunos lineamientos para redactar las descripciones de puestos son las siguientes:

- Claridad
La descripción de puesto debe exponer el trabajo del puesto tan bien que las obligaciones del trabajo queden claras, sin tener que referirse a las descripciones de otros puestos. Evitar el uso de términos ambiguos, por ello deben excluirse términos tales como: asistir, verificar, etc.
- Alcance de la autoridad.
Al definir el puesto, se debe señalar el alcance y el carácter del trabajo, usando frases como
- Ser específico
Se deben elegir las palabras más específicas para exponer 1) el tipo de trabajo, 2) el grado de complejidad, 3) el grado de habilidad requerido, 4) la medida en que se estandarizan los problemas, 5) la medida de la responsabilidad que tiene el trabajador en cada fase del trabajo y 6) el grado y el tipo de cuentas que se rendirán. Para este tipo de definiciones se debe utilizar verbos activos como analizar, reunir, recabar, planificar, mantener, supervisar, etc. Los puestos de los niveles más bajos de la organización por lo general requieren las obligaciones o tareas más detalladas, mientras que los puestos de niveles más altos se refieren a aspectos más amplios.
- Conciso.
Las frases cortas y exactas suelen lograr mejor su propósito.
- Precisión
Es quizá la cualidad principal. Deben excluirse los términos vagos que puedan entenderse con diversa amplitud por parte de los titulares del puesto, tales como: poco, mucho, frecuente, largo, de gran responsabilidad, etc.
- Viveza
Debe realizarse en lo posible una descripción viva y no una enumeración de tonos grises. Por ello la observación es muy conveniente. Ayuda a obtener esta cualidad el empleo de verbos funcionales, tales como: corta, taladra, perfora, etc.

2.3. Especificación del puesto.

La especificación determina las capacidades o competencias que la persona debe reunir para un adecuado desempeño de sus actividades.

“La forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor, se llama Especificación del Puesto”.²⁰

“Los puntos cubiertos por una especificación de puesto, pueden dividirse en dos grupos: los que cubren los requisitos: los que cubren los requerimientos de habilidades para un puesto y los que cubren que cubren sus demandas físicas”²¹.

De manera general podríamos afirmar que la especificación del puesto es un análisis que se realiza para indicar la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete el empleado.

1. Habilidad

Es la capacidad que requiere un individuo para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

a) Habilidad física.

Incluye los siguientes elementos:

- ✓ Entrenamiento
- ✓ Destreza
- ✓ Agilidad
- ✓ Rapidez

b) Habilidad mental.

Incluye los siguientes puntos:

- ✓ Escolaridad
- ✓ Experiencia
- ✓ Criterio
- ✓ Iniciativa
- ✓ Conocimientos
- ✓ Capacidad de expresión
- ✓ Ingenio

²⁰ Reyes, Agustín. El Análisis de Puesto, Edit. Limusa, México 2004, Pág. 18.

²¹ Chruden/Sherman. Administración de Personal, Edit. CECSA, México, 2004, pág. 48

2. Responsabilidad

Se deriva de las actividades propias del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que maneja, los datos confidenciales, etc. La responsabilidad se mide en términos de probabilidad, riesgo y consecuencias de los errores que pueda realizar el empleado.

La responsabilidad puede ser:

- a. Por el trabajo de otros. Riesgos a los que están expuestos los subordinados y terceras personas con motivo de las funciones que realiza el ocupante del puesto.
- b. Por valores. Se especifica el monto aproximado de ellos, para conocer el grado de responsabilidad. Pueden ser de tres tipos: equipo, dinero e información confidencial.
- c. Por trámites, procesos o procedimientos. Cuando el trabajador sea el encargado de realizar algunos trámites y éstos deban ser realizados en tiempo y forma. También se puede incluir en este punto la responsabilidad por tiempo y calidad.

El grado de responsabilidad determinado ayudará a decidir si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo, si es necesario asegurarlo, etc.

3. Esfuerzo

El esfuerzo puede ser físico o mental y se determinará de acuerdo al tipo de habilidad que requiera el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.

- a. Esfuerzo físico. Incluye los siguientes aspectos:

- ✓ Fuerza física requerida
- ✓ Tensión muscular
- ✓ Cansancio físico
- ✓ Postura

- b. Esfuerzo mental. Consiste en lo siguiente:

- ✓ Atención visual y auditiva
- ✓ Fatiga mental
- ✓ Concentración
- ✓ Tensión nerviosa
- ✓ Volumen y ritmo de trabajo

En este factor debe tomarse en cuenta cuestiones como el grado de concentración que requiere el trabajo, la velocidad con que debe llevarse, las distancias que recorre el trabajador, las posturas, etc.

4. Condiciones físicas

Involucra las condiciones físicas del medio en el que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto.

Dentro de las condiciones del medio se encuentran:

- a. Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio.
- b. Postura. Es aquella que el trabajador debe realizar en su área de trabajo y se debe especificar en términos fisiológicos.
- c. Riesgos. Éstos pueden ser de dos tipos:
 - ✓ Contraer enfermedades
 - ✓ Sufrir accidentes

Al finalizar estos datos, se debe incluir el tipo de riesgo y la probabilidad de que ocurra el accidente.

5. Otros requisitos del puesto

Son datos adicionales para el análisis. Se refiere a las condiciones de tipo físico que requiera la persona para cubrir el puesto. Algunas dependerán de las políticas de la empresa. Se pueden distinguir entre otros:

- Edad (se deben señalar límites mínimos y máximos)
- Estatura
- Sexo
- Peso
- Estado civil
- Disponibilidad para viajar
- Presentación
- Nacionalidad.

6. Datos Generales

Son elementos de cierre de análisis que sirven para conocer de quien se obtuvo la información, fecha de entrevista y fecha en que se terminó el análisis.

Es recomendable las siguientes preguntas de carácter confidencial ¿Cuáles son las tres principales cualidades de la empresa? ¿Cuáles son las tres principales cualidades del jefe inmediato superior? ¿Cuáles son sus tres principales defectos?

Con esa información se tendrá la posibilidad de aconsejar cambios para la organización en donde se está realizando el análisis.

Durante esta investigación se ha explicado la diferencia que existe entre el análisis, la descripción y la especificación del puesto. Por una parte la descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y actividades del puesto, en cambio el análisis es un estudio detallado de las funciones del puesto para determinar el grado en que se da a cada uno de los factores de evaluación, la descripción es una consecuencia del análisis, es decir, una herramienta útil para analizar un puesto. Es por ello importante que se tenga bien identificado cada concepto con el fin de no confundir ninguna de estas actividades, aunque la confusión se origina por la diversidad de conceptos que los autores mencionan cuando desarrollan este tema.

2.4. El papel del psicólogo en el Análisis de Puesto

Un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana; en la tarea del análisis de puesto debe utilizar su creatividad y sus conocimientos para comprender las características y necesidades de la empresa de la cual forma parte. A partir de esta percepción y de la comprensión resultante, debe buscar las herramientas adecuadas con el fin de utilizar los medios necesarios para obtener el fin deseado.

El psicólogo por su formación tiene la capacidad de pensar y actuar frente a la demanda de su rol y por ende tiene un buen nivel de madurez profesional. Asimismo debe proveer la mejor calidad de información posible para basar en ella la decisión y tomar acciones.

El papel del psicólogo en este proceso es de suma importancia, ya que debe saber distinguir lo que implica realizar un análisis de puesto, saber que es elemental en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, en el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del staff.

También es importante su involucramiento en los procesos de toda la empresa, ahora más que nunca el papel de psicólogo es de suma importancia ya que le permite colaborar para el desarrollo del personal y trabajar en las estrategias implementadas, es una parte fundamental dentro del crecimiento de la empresa.

Una vez aclarados los conceptos sobre análisis, descripción y especificación del puesto, el siguiente capítulo tratará de definir el campo de acción de esta investigación.

CAPITULO 3. IMPORTANCIA DE LAS VENTAS EN LA ORGANIZACION

Antes de iniciar con este tema tan amplio, es necesario que conozcamos el concepto de ventas y vendedor, ya que frecuentemente creemos que es un trabajo que puede realizar cualquier persona, pero no es así, requiere de ciertas técnicas y características de personalidad que le permita lograr sus objetivos a corto plazo.

3.1. Concepto de Ventas

El concepto de “ventas” como una profesionalización es muy reciente, sin embargo el ser humano desde las primeras civilizaciones ha utilizado esta actividad como una herramienta para satisfacer sus necesidades de alimento, vestido y vivienda a través del intercambio de productos y servicios que podrían ser el antecedente del concepto de “ventas” que tenemos en la actualidad.

En una sociedad como la nuestra los productores y vendedores de bienes y servicios necesitan realizar sondeos para saber cómo canalizar sus productos y conocer que es lo que la gente quiere, en lugar de que es lo que la gente necesita, es aquí donde se le da especial importancia al departamento de ventas.

El concepto de “ventas” es una actividad que ha sido utilizada por las empresas, organizaciones y personas que ofrecen productos y servicios. Por ello es de suma importancia su definición. A continuación se enlistan diversos autores que definen este concepto:

"La cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas"²²

“La venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio"²³

De acuerdo con lo antes expuesto se define la venta personal como un proceso de construcción de relaciones con los clientes, en el que es necesario identificar sus necesidades, diseñar una oferta comercial y una estrategia de venta adaptada a sus deseos, así como comunicar permanentemente los beneficios de las propuestas o soluciones planteadas.

²² Romero Ricardo, Marketing, Edit. Palmir E.I.R.L. Pag. 35

²³ Fisher Laura/Espejo Jorge, Mercadotecnia, Ed. McGrawHill, Pág. 26

3.2. Concepto de Vendedor

El vendedor es el responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que éste adquiera el producto o servicio que se le ofrece.

Sin embargo el concepto de vendedor también tiene su origen: “Etimológicamente, la palabra vendedor deriva de vender, la cual procede de la palabra latina compuesta vendo, que significa venir y dar, que quiere decir dar; o sea, ven y dame. En forma general se define al vendedor como la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido”²⁴

De manera general podríamos decir que en la mayoría de las empresas los vendedores tienen las mismas funciones dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- La consolidación de la cartera de clientes
- La prospección y captación de nuevos clientes
- La argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas.
- La elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultado.
- La elaboración de informes cualitativos que recojan los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Atender correctamente las incidencias que se produzcan.
- Concertación de visitas
- Demostraciones y pruebas
- Atención de ferias y exposiciones
- Preparación de ofertas y presupuestos

El trabajo de vendedor es de suma importancia en todas las empresas, ya que a través de ellos sus productos o servicios son promocionados y vendidos, convirtiéndose así en un valioso motor de la producción de una empresa.

Algunas personas tienen ideas muy diversas respecto a los vendedores, algunos tienen un mal concepto y otros no. También se tienen creencias sobre la personalidad de ellos, algunos piensan que son personas ruidosas y extrovertidas, siempre con una historia picante por contar. Se cree también que son personas a las que les encanta la sociabilidad y ser abiertos en todo momento. Sin embargo no siempre es así, depende en gran medida de la personalidad de cada uno, ya que existen desde los que son agresivos en la negociación, así como de personas analíticas y serenas.

²⁴ Ibid Pag. 396

De igual manera influye la labor que desempeñan en cada empresa, quienes se encargan de definir el perfil psicológico de sus vendedores.

El vendedor requiere por lo menos un mínimo de disposición para tratar con la gente y estar dispuesta a viajar cuando así lo requiera. De hecho se podría pensar que la gran mayoría de los vendedores reúnen ciertas habilidades esenciales para desempeñar sus funciones de manera adecuada. Algunas de estas habilidades son las siguientes:

3.2.1. Habilidades del vendedor

1) Capacidad de organización y programación

Es la capacidad que tienen los vendedores para organizar sus actividades de manera homogénea y programada determinando los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas.

2) Capacidad de observación.

Es la capacidad para diferenciar lo esencial de lo innecesario, así como identificar los problemas y determinar las posibles causas, así como su resolución.

Cuando el vendedor requiera incrementar su cartera de clientes, deberá estar atento a todas las situaciones que se le presenten y de esta manera implementar alguna estrategia que le permita alcanzar sus objetivos.

3) Habilidad verbal.

Es la capacidad del vendedor para expresar sus ideas en forma clara y precisa para lograr que sus clientes se interesen por sus productos. La habilidad verbal y su presentación personal le permitirán atraer la atención de sus futuros clientes. El vendedor es la cara de la empresa, por ello cuando realice alguna presentación, debe mostrar seguridad, porque aún cuando sus productos sean de óptima calidad, si el vendedor no tiene habilidad verbal, fracasará en su cometido.

4) Relaciones interpersonales.

Es la capacidad del vendedor para identificar las necesidades de los clientes y actuar de acuerdo a sus requerimientos. Es decir tener la habilidad para entablar una relación cordial con los clientes, para ello requerirá de ciertas habilidades y actitudes que le permitan tener un buen encuentro. Es decir crear un clima adecuado entre él y su cliente, para ello hará uso de la empatía, así como de su comunicación corporal y visual.

5) Capacidad de negociación.

Es la capacidad del vendedor para identificar las necesidades propias y las del cliente para llegar a un acuerdo en el que ambos lleguen a un acuerdo (Ganar-ganar). Para ello el vendedor deberá ser suficientemente hábil, para obtener una venta exitosa, que sea de beneficio para ambas partes.

Algunos vendedores tienen a no preocuparse por si el cliente ha quedado satisfecho y tienen como objetivo lograr la venta, sin interesarse en retener a los clientes. Esto provocará evidentemente pérdida de clientes a la empresa, dando como

consecuencia que la empresa deba buscar nuevos clientes o que desee recuperar a los que ha perdido.

6) Capacidad de argumentación.

Es la capacidad que tiene el vendedor para analizar la información y transmitirla de manera convincente a los demás, a través de propuestas persuasivas. Los vendedores tienen la capacidad de persuasión y argumentación para convencer al cliente de que el producto o servicio que está adquiriendo es el adecuado a sus necesidades, de manera convincente sin utilizar la agresión o violencia. Los vendedores deben separar a las personas de los problemas que surjan justo en el momento de la negociación, ya que esto provocará que la negociación fracase, si antepone sus emociones al objetivo que desee alcanzar.

7) Tolerancia al estrés.

Es la capacidad del vendedor para mantener firme su carácter frente a las situaciones de presión que se originen en su labor comercial. Si un vendedor tiene la capacidad de manejar sus emociones, su respuesta ante situaciones de tensión serán activas y no reactivas. Es decir, el vendedor actuará conforme a los objetivos que desee alcanzar y no de acuerdo a sus emociones.

8) Honestidad, integridad.

Es la capacidad del vendedor para mantenerse dentro de las normas establecidas dentro y fuera de la empresa. Aunque las empresas desean esta característica en todos los empleados, en el caso del vendedor esta característica es necesaria ya que dentro de sus actividades tendrá acceso al manejo de dinero.

9) Iniciativa.

Es la capacidad del vendedor para emprender nuevos proyectos en la empresa con entusiasmo y pasión. Es una persona proactiva que tendrá en mente la actitud de servicio y empuje en las actividades que emprenda.

Todas las habilidades mencionadas anteriormente, le permitirán al vendedor mantenerse en la posición a cubrir dentro de la empresa y tener la capacidad de manejar las situaciones que se le presente con sus clientes.

3.3. El profesionalismo en las ventas

El concepto de venta profesional también sigue cambiando día a día: “Las empresas en la actualidad han puesto una especial atención a las operaciones y prácticas del profesionalismo en las ventas. Esto por supuesto ha originado que los vendedores y gerentes se vuelvan día con día más profesionales en el desarrollo de esta actividad”

25

²⁵ Eugene M. Johnson, David L. Kurtz, Eberhard E. Scheuing, Administración de Ventas Ed. McGrawHill, 2da. Ed. México 1995, Pág. 75

Existen dos dimensiones importantes que deben alcanzarse en el profesionalismo en las ventas, en primer lugar, vendedores y gerentes deben estar informados, preparados y dedicados para hacer lo mejor posible en pro de satisfacer las necesidades del comprador, en otras palabras, la dimensión de desempeño del profesionalismo.

Esto evidentemente es de suma importancia, ya que en la actualidad existen compradores altamente preparados y profesionalmente capacitados que están a cargo de ciertos puestos en los cuales tiene que estar en constante comunicación con los clientes, por lo tanto es de esperar que los vendedores que los atienden estén mejor preparados y sean muy profesionales en la trabajo.

La segunda dimensión del profesionalismo en ventas es la ética. Con mucha frecuencia los vendedores se enfrentan ante una situación que requieran decisiones éticas. Diariamente escuchamos que los vendedores realizan algunas actividades no permitidas por la empresa y que son una falta a la ética, ocasionando que estas prácticas puedan ocasionar el despido del vendedor. Es por ello importante y necesario que las empresas realicen un código de ética y que lo den a conocer a sus vendedores, así como realizar evaluaciones periódicas de la conducta ética de cada uno de ellos, como parte de su evaluación de desempeño.

Algunos estudios indican que la ética y el profesionalismo en los vendedores serán más frecuentes como una acción en su desempeño día a día, siendo la honestidad, la integridad y el profesionalismo como uno de los principales atributos de los vendedores. Probablemente el concepto de vendedor no cambie sino al contrario se vea modificado, pues tendrá que transformarse en un auténtico consultor de negocios, debe saber realizar investigación de mercado para comprender las tendencias del comportamiento del consumidor, orientar el canal de distribución, promociones de ventas y comercialización y sugerir campañas publicitarias.

El nuevo profesional de ventas debe adoptar una nueva posición y, sobre todo, tener una mejor formación profesional.

3.3.1. Principios de la venta

Realizar una venta es un arte que debe aprenderse, ya que esta labor tiene principios que sustentan la importancia de esta actividad. Los expertos en esta materia han realizado investigaciones que demuestran que vender es mucho más que una simple actividad. Miles de empresas invierten en la actualidad invierten millones de pesos cada año en capacitar a los vendedores en el arte de la venta. Con esta capacitación se pretende que los vendedores tengan las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para ser un vendedor eficiente obtenga la solución a los requerimientos de los clientes.

La mayor parte de las empresas coinciden en los pasos necesarios para cualquier proceso de ventas efectivo. Los seis pasos de la venta son los siguientes:

1. Prospección y clasificación

El primer paso en el proceso de ventas consiste en identificar clientes y clasificarlos con el fin de ofrecer los productos y servicios de la empresa. Probablemente sea la etapa más difícil para los vendedores, por ello se le debe proporcionar las bases necesarias para conocer cómo se lleva a cabo esta actividad y que tenga la capacidad de identificar a los tipos de compradores. Posteriormente a buscar nuevos proyectos con los clientes, esta actividad le permitirá buscar nuevos horizontes, así como su propia motivación.

2. Aproximación previa

El vendedor debe conocer en lo referente a la empresa a la que le ofrece sus servicios (qué necesita, quien participa en la decisión de compra) y sobre los compradores (cuales son las características de cada uno y los estilos de compra). EL vendedor debe fijarse ciertos objetivos como una visita personal, una llamada telefónica o un correo electrónico. De manera general podríamos decir que se debe planear una estrategia general de ventas para cada cliente. Esta etapa es crucial, ya que en esta fase debe llamar la atención y despertar el interés del comprador. En esta fase existen cuatro principales funciones:

- Calificar al cliente o descubrir sus necesidades y posibilidades de compra.
- Aportar información que le permita al vendedor adoptar su presentación al cliente en cuestión.
- Aportar información que evite que el vendedor cometa errores tácticos graves durante la presentación.
- Acrecentar la confianza del vendedor con el fin de que éste se sienta capaz de hacer frente a cualquier problema que surja mientras realiza la venta.

3. Presentación y demostración

En esta etapa el vendedor debe ser muy hábil en su presentación audiovisual y en la demostración de los productos. Existe una amplia variedad de métodos a través de los cuales el vendedor debe formarse y poner en práctica esos conocimientos con el fin de convencer a sus interlocutores. Es importante que en esta etapa el vendedor actúe con profesionalismo y ética ante cualquier situación que se presente con el prospecto.

4. Como vencer las objeciones de los clientes

En todas las entrevistas siempre existen algunas objeciones por parte del cliente en temas tales como: precios, tiempos de entrega, forma de pago, descuentos, etc. Algunas veces esto se puede evitar, pero en el mejor de los casos debe proveerse de información adicional y utilizar los métodos adecuados para una buena negociación.

5. Cierre

Los vendedores deben investigar quienes serán los posibles compradores de su producto, por lo cual debe centrarse en las preguntas, frases o comentarios que expresen en ese momento. El vendedor podría ofrecer al comprador algún atractivo específico para cerrar la venta como por ejemplo, un precio especial, una cantidad adicional gratuita etc. En esta fase lo importante es que el vendedor venza el temor al rechazo y solicite al cliente un pedido del producto que se ha venido negociando.

6. Seguimiento y mantenimiento

Esta última fase es de suma importancia si el vendedor desea garantizar la satisfacción del cliente y que éste vuelva a comprarle. El vendedor debe estar pendiente de todos los detalles referentes a la entrega del producto. También debe realizar visitas de seguimiento una vez entregado el pedido, que el producto se ha entregado de manera correcta y de que el cliente comprenda las instrucciones, así como cualquier necesidad que requiera. El vendedor también debe desarrollar un plan de crecimiento y mantenimiento para cada cliente a su cargo.

3.4. Formación de los vendedores

Todos los vendedores de nuevo ingreso deben ser formados y cada empresa debe identificar cual es la preparación adecuada para su personal.

La formación profesional es la preparación teórico-práctica de una persona para ejercer correctamente y eficazmente su desempeño.

“La formación de los vendedores debe ser un proceso de instrucción y perfeccionamiento de los conocimientos de acuerdo con los objetivos marcados por la empresa. Dentro de esta formación existen dos etapas: la primera es la etapa inicial, que es un período corto (aprendizaje-instrucción) y la otra es de formación de perfeccionamiento que comprenden un período más largo”²⁶

²⁶ Pujol Bengoechea Bruno, Dirección de Marketing y Ventas, Edit. Cultural de ediciones S.A. España 2002. Pag. 69.

La formación de los vendedores implica tiempo, dinero y esfuerzo, pero este costeo llega a ser retribuido, por ello la Dirección de Ventas debe dar especial importancia a esta función.

Esta formación debe estar enfocada a todo el personal comercial, desde los vendedores nuevos, hasta los que llevan más tiempo en la empresa, así como personal de apoyo, ya que continuamente cambian los productos, los competidores, las necesidades y puntos de vista de los clientes. La formación debe estar dirigida a toda la gente que tenga contacto con los clientes.

Los planes de formación deben estar dirigidas a tres áreas específicas tales como:

- El objetivo general de la formación en términos de su contribución a los objetivos de la empresa.
- El objetivo específico, así como los métodos que habrán de utilizarse.
- Los objetivos individuales relacionados con el rendimiento de cada vendedor.

La formación de ventas debe ser dirigida con el objetivo de mejorar la eficacia en la relación con sus clientes.

A pesar de la importancia que merece el programa de capacitación en los vendedores, como un medio para ayudarles a realizar a mejorar en su trabajo, es una realidad que de nada sirve desarrollar los cursos más sofisticados y efectivos en la fuerza de ventas, si el vendedor no realiza un esfuerzo en el ejercicio de su actividad. Toda persona necesita estar motivada para desarrollar de la mejor manera su trabajo cualquiera que éste sea y tratándose de los vendedores aún más, ya que la motivación es un factor que le permite seguir desarrollándose personalmente.

3.4.1 Conocimientos del Vendedor

Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionado con los conocimientos (todo aquello que sabe, conoce y entiende) que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- Conocimiento de la empresa: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.
- Conocimiento de los productos y servicios: Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).

- Conocimiento del mercado: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc.²⁷

3.4.2 El Ingeniero de Ventas

Para la empresa metalmecánica JC, el Ingeniero de Ventas es la persona que se encargará de realizar las propuestas técnicas y económicas en el área Comercial. Por lo tanto dichas empresas acudirán a la contratación de Ingenieros con una carrera específica tal como: ingeniería Mecánica, Química o Industrial. Una de estas carreras es fundamental ya que el Ingeniero se encargará de realizar algunos cálculos matemáticos en algunas ocasiones.

Dentro de las actividades que desempeñará el ingeniero de ventas, se encuentran las siguientes:

- Ejecutar el plan de ventas a través del contacto continuo con el cliente ofreciendo aplicaciones rentables con el fin de alcanzar los objetivos propuestos por la compañía.
- Diseñar ofertas de sellado a través de la asesoría continua y directa en cuanto a la operación y funcionamiento de los equipos rotativos para satisfacer la necesidades del cliente.
- Consolidar nuevos negocios y obtener las mejores condiciones de venta en cuanto a precio, margen de utilidad y tiempo de entrega con base en el análisis y viabilidad de venta para incrementar la participación de John Crane (JC) en el mercado.
- Elaborar ofertas de alto nivel para proyectos importantes a través de cotizaciones del producto.
- Establecer relaciones con los clientes y personas clave con poder de decisión con el fin de generar propuestas con valor agregado que compren los productos de la empresa.

De manera general podríamos decir que el Ingeniero de Ventas es el que se encarga de realizar la promoción y venta de los productos y servicios de JC a través de la asesoría técnica comercial y la aplicación de propuestas de Valor que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes en sus equipos rotativos. De esta manera contribuirá para el crecimiento sostenido y rentable de la compañía.

²⁷ <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>

Por otro lado, es importante mencionar que para realizar una correcta selección de vendedores en una organización, es necesario conocer el tipo de empresa a la cual se pertenece, para saber cuál es el nivel de responsabilidad, su cultura así como diversas preguntas que debe conocer con el fin de realizar un desempeño adecuado, por ello a continuación se realiza una descripción de la empresa de manera general, así como los departamentos que la integran.

CAPITULO 4. EMPRESA PRIVADA

4.1. Historia

La empresa Metalmecánica JC pertenece a una de las más importantes firmas de ingeniería a nivel mundial, la cual fue fundada en 1919 en el Reino Unido. Cuenta con 30 instalaciones en todo el mundo y emplea a 9,000 personas ubicadas en 200 localidades en más de 47 países. Con esto se asegura una presencia global en la industria. En México, JC cuenta con 10 sucursales ubicadas en diferentes localidades: Monterrey, Guadalajara, Cd. Obregón, Tampico, Puebla, Cd. Del Carmen, Villahermosa, Toluca, Cuernavaca y en el Distrito Federal. En total son alrededor de 140 empleados en diferentes categorías, 105 de ellos son empleados de confianza y 35 de sindicato.

Desde hace más de 35 años, la empresa metalmecánica JC se ha caracterizado por ser una empresa que se dedica a la manufactura y suministro de sistemas de sellado para la industria mexicana en general. Prácticamente no existe ningún sector de mercado que no requiera de alguna de estas líneas de productos para resolver sus necesidades de sellado. Dentro de los tantos sectores de mercado cubiertos por JC, se encuentra el de extracción y refinación del petróleo. Para este mercado tan especializado, JC diseña y fabrica sellos mecánicos para cumplir totalmente con la norma API 682.

También en este sector de mercado se concentran más de 15 aplicaciones de sellos secos, tipo 28AT, en compresores en servicios críticos, como el manejo de hidrogeno a altas presiones, temperatura y velocidades. Dentro de los principales clientes de JC en este sector se encuentran Pemex y Texaco.

La industria automotriz es otro más de los sectores en los que JC tiene presencia. Actualmente suministra sellos mecánicos que se usan en las bombas de agua de los automóviles de prestigias marcas como Chrysler, Ford y General Motors entre otros importantes fabricantes de bombas de agua para autos.²⁸

4.2. Misión, visión, valores y creencias

Misión

Mejorar el desempeño de nuestros clientes suministrando soluciones integrales de sellado y confiabilidad operacional para sus equipos rotativos mediante servicios innovadores.

²⁸ www.johncrane.com

Estamos comprometidos a crear un ambiente retador, estimulante y seguro para nuestros colaboradores cuidando siempre el medio ambiente y garantizando altos rendimientos a nuestros accionistas.

Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como el proveedor preferente de soluciones integrales de sellado para equipos rotativos, y como una operación ética operando a niveles de excelencia de clase mundial.

Valores

1. Honestidad e integridad
 - Honrando nuestros compromisos
 - Cumpliendo con el código de ética de la empresa
2. Respeto y equidad
 - “ Respetando y valorando a todos”
 - Trato justo y equitativo a todos niveles
3. Preocupación por la seguridad y el medio ambiente
4. Accountability (confiabilidad)
5. Profesionalismo Conducta y conocimiento

Creencias

1. Gente: Talentosa, motivada, abierta, participativa, trabajando en equipo.
2. Trabajo: Con pasión
3. Compromiso: En todos los niveles de la organización y con los resultados de la empresa
4. Comunicación: Clara, abierta, simple y continua SIN SORPRESAS
5. Gerencia: De alta calidad “Liderazgo Visible”
6. Enfoque: Al cliente
7. Rentabilidad: Negocios rentables

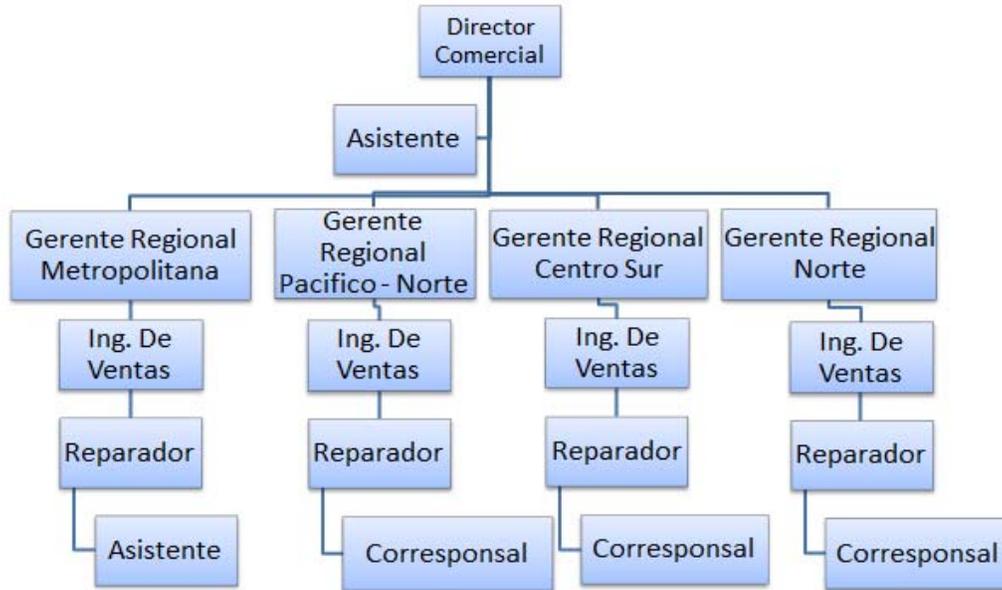
4.3. Organigrama general de la empresa JC



Cuadro 4.

Fuente: Archivo de Recursos Humanos 2010.

Organigrama Dirección Comercial



Cuadro 5.

Fuente: Archivo de Recursos Humanos 2010.

Dirección Comercial

Actividades	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el margen anual de ventas, así como expandir la empresa en el mercado e incrementar y mejorar el servicio Postventa .
Número de trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> 48
Categorías	<ul style="list-style-type: none"> Gerente, Ingeniero de ventas, Asistente, Reparador, Corresponsal.

Cuadro 6.

Fuente: Archivo de Recursos Humanos 2010.

Dirección de Finanzas

Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar los recursos financieros necesarios para que la empresa opere en forma eficiente y asignar los recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
Número de trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• 10
Categorías	<ul style="list-style-type: none">• Gerente, Analista Fiscal, Analista cuentas por pagar, Analista cuentas por cobrar, Analista Contable, Facturista, Contador de Costos.

Cuadro 7.

Fuente: Archivo de Recursos Humanos 2010.

Dirección de Operaciones

Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Garantizar en tiempo los requerimientos de los clientes, a través de un plan de producción con productos de calidad mediante programas específicos del área.
Número de trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• 45
Categorías	<ul style="list-style-type: none">• Gerente de Materiales, Gerente de Producción, Comprador Importaciones, Planeador, Analista de inventarios, Jefe de Almacén, Jefe de mantenimiento, Ing. de Proceso, Almacenista, Ensamblador, Operador.

Cuadro 8.

Fuente Archivo de la Recursos Humanos 2010.

Dirección de ingeniería

Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y calcular sistemas de ingeniería de sellado de acuerdo a los requerimientos de los clientes.
Número de trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• 15
Categorías	<ul style="list-style-type: none">• Gerente, Ingeniero Junior, Ingeniero de Aplicaciones, Ingeniero de Servicio.

Cuadro 9.

Fuente: Archivo de Recursos Humanos 2010.

4.4. Perfil de puesto Actual del Ingeniero de Ventas

REQUISITOS DEL PUESTO

Perfil del Puesto

EDUCACIÓN:

<input type="checkbox"/>	Preparatoria	Especifique
<input type="checkbox"/>	Carrera técnica / Carrera comercial	
<input checked="" type="checkbox"/>	Carrera universitaria	
<input type="checkbox"/>	Especialización	Ingeniería Química, Mecánica, Electromecánica,
<input type="checkbox"/>	Maestría	
<input type="checkbox"/>	Otro	

PERSONALES Y GENERALES:

Edad	De: 23 años	A: 40 años	Sexo	Hombre	Mujer	Indistinto	Casado	Soltero	Indistinto
						X			X
Idiomas						Paquetería - Word, Excel, Power Point			
Porcentaje: Inglés 50%									

HABILIDADES PERSONALES

	Indispensable	Deseable		Indispensable	Deseable
1 Facilidad de palabra	X		6 Actitud de servicio	x	
2 Disposición general para la venta	X		7 Labor de venta	X	
3 Negociación	X		8		
4 Creativo	X		9		
			10		

EXPERIENCIA

Nivel / Posición		Tiempo	Indispensable	Deseable
Área / Giro	Experiencia en atención al cliente	6 meses mínimo		
	Ventas telefónicas y directas			
Equipos, Herramientas, Maquinas.	Computación: Word, Excel, Power point		X	

FUNCIÓN PRINCIPAL DEL PUESTO A CUBRIR (Breve descripción de las responsabilidades y obligaciones)

Atención y servicio oportuno a los clientes que llaman por teléfono y se presentan a las oficinas, asesoría técnica y comercial, elaboración de cotizaciones con el fin de garantizar la satisfacción de los clientes.
--

FUENTE: ARCHIVO DE RECURSOS HUMANOS 2006

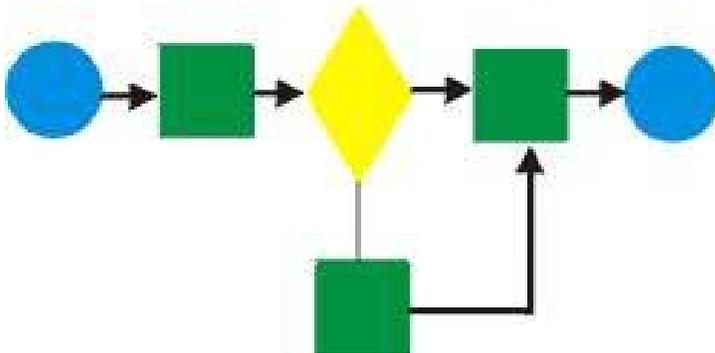
4.5. Herramientas de calidad.

Para realizar un análisis de puesto, es necesario utilizar ciertas herramientas de calidad, ya que nos permite conocer los procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas a medir la calidad de sus servicios y a planificar mejor sus procesos para llevar a cabo una mejora de sus productividad y servicio al cliente.

Las herramientas de calidad han sido adoptadas en las empresas para la mejora continua y utilizadas como soporte para el análisis, algunas de estas herramientas son las siguientes:

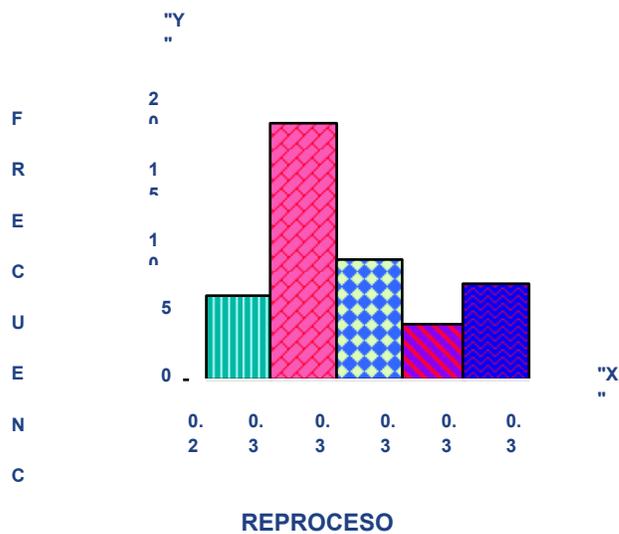
1. Diagrama de Flujo de Procesos

Es una representación gráfica que muestra los pasos de un proceso, facilitando la rápida comprensión del mismo



2. Histograma:

Distribución que muestra la frecuencia con que ocurren los datos entre los límites inferior y superior. Se ordenan las muestras, tomadas de un conjunto, en tal forma que se vea de inmediato con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad, el histograma se emplea para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a ciertos límites.



3. Lista de Verificación

La Lista de Verificación, se usa para determinar con qué frecuencia ocurre un evento a lo largo de un período de tiempo determinado.

En la Lista de Verificación se pueden recoger informaciones de eventos que están sucediendo o aquellos que ya sucedieron.

A pesar de que la finalidad de la Lista de verificación es el registro de datos y no su análisis, frecuentemente indica cuál es el problema que muestra esa ocurrencia.

La lista de verificación permite observar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. Número de veces que sucede una cosa.
2. Tiempo necesario para que alguna cosa suceda.
3. Costo de una determinada operación, a lo largo de un cierto período de tiempo.
4. Impacto de una actividad a lo largo de un período de tiempo.

PROCESO: Fabricación de una puerta de carro RESPONSABLE: Sr. Méndez PERÍODO: 01/09/00 a 30/09/01 TOTAL DE ITEMS PRODUCIDOS: 480		
TIPO DE DEFECTO	FRECUENCIA	TOTAL
Mancha en la puerta	//// //// //// //// /	21
Rayada	//// //// //// //// //// //// ////	35
Defecto en la manija	//// //// //// //	17
Floja	//// //// //// //// //// ////	29
Abollada	///	03
Defecto en el vidrio	////	05
TOTAL		110

Por último en el siguiente capítulo se hablará de la metodología utilizada para esta investigación.

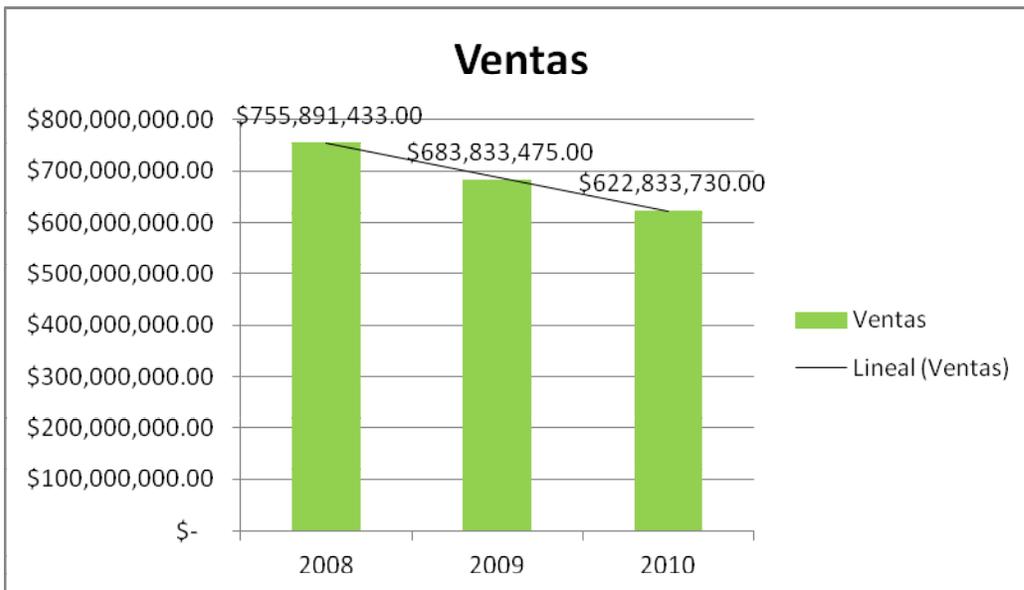
CAPITULO 5. METODOLOGIA

5.1. Planteamiento del problema

Actualmente, el tema de la globalización ha provocado que las empresas están interesadas en tener mayor cobertura en el mercado y mayor presencia a nivel mundial, por ello requieren de estrategias que le permitan incrementar sus ventas y desarrollar nuevos mercados.

En México, no es la excepción, para la mayoría de las empresas dedicadas a las ventas, los vendedores son una pieza fundamental para que los productos y servicios sean promocionados y suministrados en el mercado.

Para la empresa Metalmecánica JC, que se dedica a la fabricación, venta y suministro de sellos mecánicos, los Ingenieros de Ventas son los responsables de promocionar los productos de la organización. Actualmente el Area Comercial de la empresa cuenta con 30 Ingenieros, quienes son evaluados a través de los reportes anuales de ventas. En dichos reportes que realiza el Area Comercial se detectó un descenso en los dos últimos años.

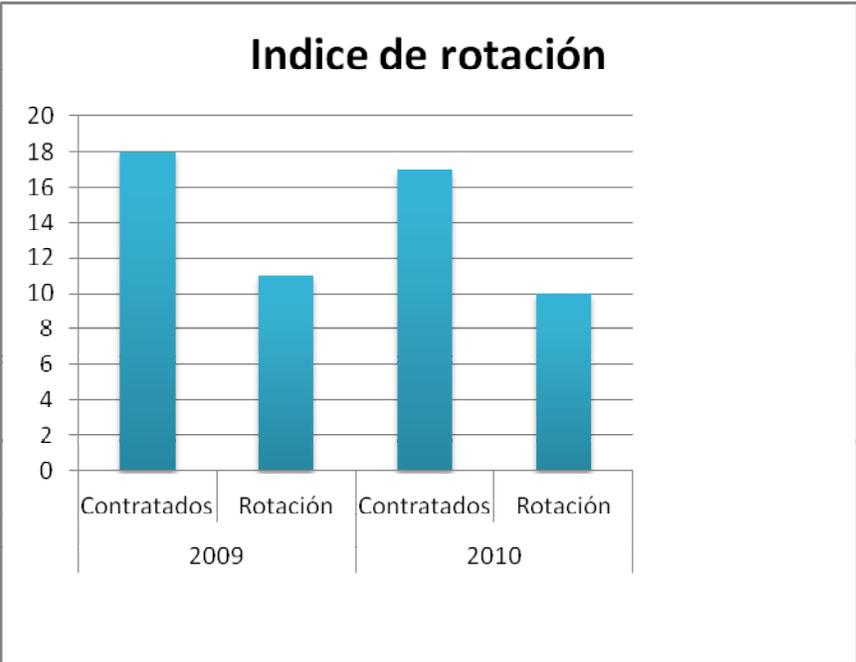


Cuadro 10.

De igual manera en cuanto al proceso de selección de personal, se observó que cada sucursal selecciona al personal de acuerdo con su experiencia o con su forma de pensar. No existe un método específico para este proceso, cada Gerente utiliza un procedimiento diferente. Otra forma de seleccionar al personal es que el candidato haya laborado en el área de Ingeniería, ya que se cree que por sus conocimientos en esa materia puede llegar a desarrollar un perfil adecuado al puesto. Este escenario puede generar un paradigma, ya que en la actualidad no solo es necesario tener conocimientos de ingeniería, se requiere también de ciertas habilidades y actitudes (como se muestra en el capítulo 3.21.) que le permitan acceder a diversas empresas con el fin de lograr los objetivos establecidos.

De igual manera por la información proporcionada por el área de Recursos Humanos, se observó que tiene una alta rotación de personal en todos los niveles, desde la Alta Dirección hasta los niveles operativos año con año. Esto provoca que cuando los Ingenieros de Ventas no cumplen con el objetivo de ventas establecido se desmotiven, provocando bajo rendimiento en su área de trabajo y por consecuencia que sean despedidos.

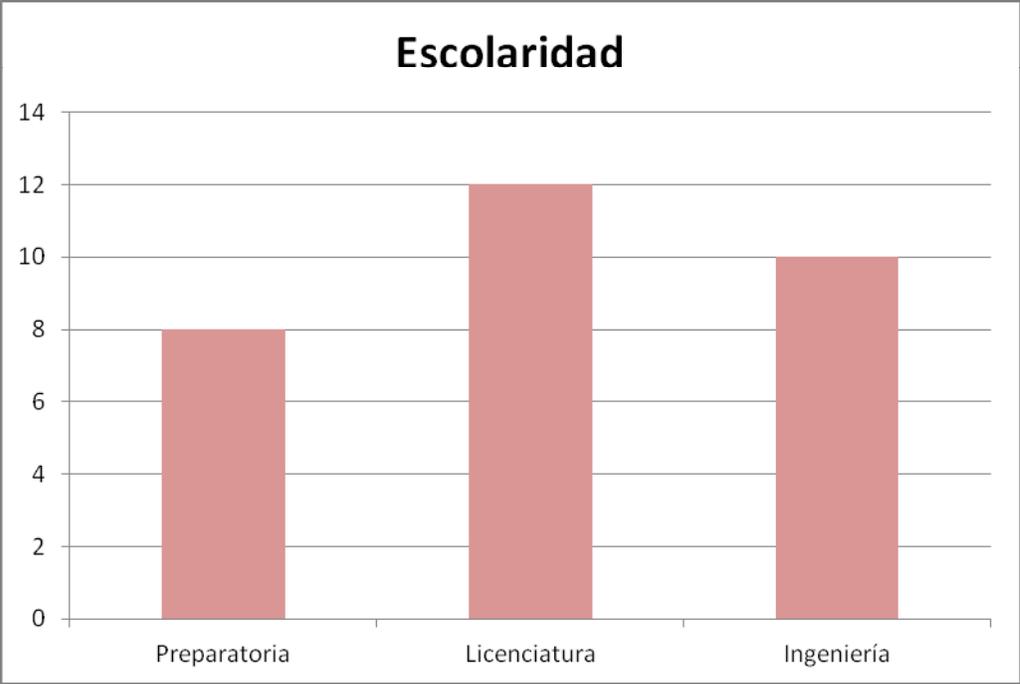
La rotación de personal en el área de ventas, es un tema de suma importancia, ya que el nuevo vendedor debe contar con la capacitación necesaria que le permita incorporarse a su nueva área de trabajo. Esto también genera pérdida de ventas y de costo por el tiempo que tardará en ocupar dicho puesto. La siguiente gráfica nos muestra un nivel de rotación de personal del 51% anualmente.



Cuadro 11.

En los clientes también genera cierto desconcierto, ya que deberán adaptarse al nuevo vendedor y por supuesto esta actividad toma tiempo. Todo en conjunto provoca que los clientes se sientan confundidos con el ambiente que rodea esta situación, provocando bajas ventas y por supuesto el abandono de alguno de ellos.

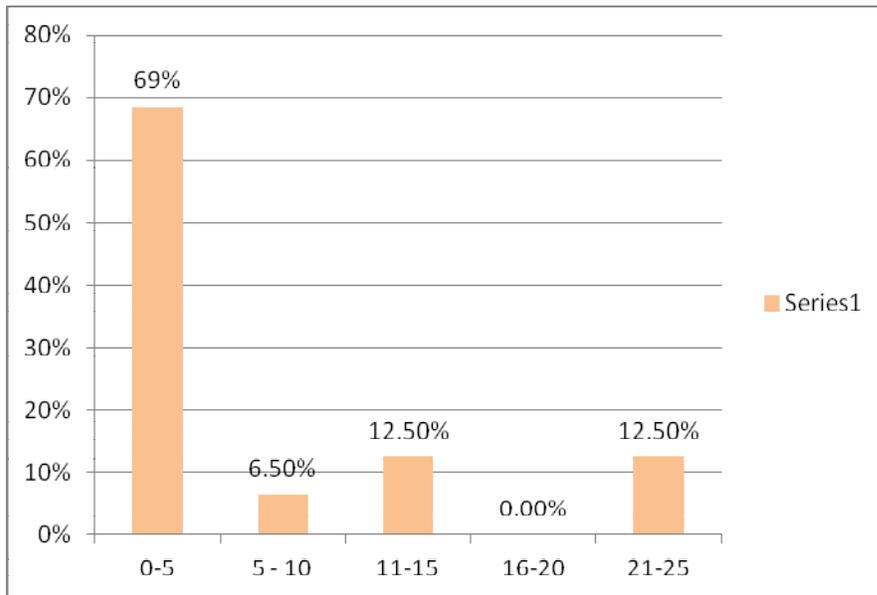
Posteriormente, se verificó la escolaridad con la que cuentan los Ingenieros de Ventas y se detectó que no todos los Ingenieros de Ventas cuentan con una carrera en Ingeniería, cuando un requerimiento del perfil de puesto, es solicitar personal con alguna carrera en ingeniería. De 30 Ingenieros de Ventas que es la población total, el 20% no cuenta con una carrera universitaria, el 40% tiene una carrera en otra área, ambas variables influyen en las bajas ventas por el índice de rotación de este porcentaje. (Ver. Cuadro 12)



Cuadro 12.

Con relación a la experiencia de los Ingenieros de Ventas se detectó que hay un rango que va de un año hasta veinte años de experiencia, la mayoría se ubica entre 1 y 5 años de experiencia.

Experiencia



Cuadro 13.

Por lo antes expuesto, se consideró necesario que el área de Recursos Humanos cuente con un perfil más específico que indique cuales son las competencias que requiere la organización y de esta manera se contará con un personal más acorde a las características de personalidad que pide el puesto y la organización.

5.2. Objetivo general

Diseñar un perfil de puesto del Ingeniero de ventas de una empresa Metalmeccánica a partir de la realización de un análisis de puesto.

5.3. Objetivo específico

5.3.1. Elaborar instrumentos de análisis de puestos del Ingeniero de Ventas.

5.3.2. Diseñar un perfil de puesto del Ingeniero de Ventas.

5.4. Preguntas de investigación

- ¿Por qué surge la inquietud de elaborar un perfil de puesto de ventas en una empresa privada?
- ¿Cómo se elabora un perfil de puestos con base en la mejora del proceso de selección de personal?

5.5. Procedimiento

Para llevar a cabo el diseño del perfil se realizaron las siguientes actividades:

- 1) Presentación de la propuesta a la Dirección Comercial de la Empresa.
Se realizó una entrevista con el Director de ventas con el fin de dar a conocer la Investigación, agendando la presentación el día 20 de enero del 2011, a las 10:00 a.m. en la sala de juntas de la Dirección.

La cita se dio en la fecha y hora indicada con la asistencia del Director de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Gerentes de Ventas PEMEX, Gerente de Ventas IP y Gerente de Ventas OEM'S. La presentación se realizó el 20 de enero con una duración de 30 minutos, dando como resultado la autorización de la investigación en la empresa.

- 2) Elaboración de Plan de Acción
Elaboración del Plan de acción el 24 de enero del 2011 (ver Anexo 5) en donde se plantearon las herramientas a utilizar en la investigación y las actividades a realizar.

- 3) Presentación del Plan de Acción
Éste fue presentado a los Gerentes de cada área el 28 de enero del 2011 y consistió en especificarles las herramientas, entrevistas y medios que se utilizarían durante la recopilación de la información para el perfil de puestos.

- 4) Campaña de información.

- 4.1. Con el fin de verificar como se realizan las actividades en cada área. Se utilizaron herramientas de Diagrama de flujo para analizar el proceso y se trabajó con los Gerentes de Ventas de las siguientes áreas:

VENTAS PEMEX

VENTAS OEM'S



VENTAS IP



PROCESO DE VENTAS



Cuadro 14.

4.2. Los horarios para el recorrido a las diferentes instalaciones fueron acordados con los gerentes y en ese mismo recorrido se tomaron fotografías sobre las actividades que realiza un ingeniero de ventas.



- 4.3. Durante el recorrido por las áreas se presentó al analista, quien trabajó con ellos para obtener información sobre su puesto.
- 4.4. Ejecución del Plan de Acción (ver cuadro 10, Cronograma de actividades).
- 4.5. La entrevista con los Gerentes de Ventas consistió en entregarles su cuestionario con 18 preguntas abiertas (Ver anexo No. 2) acerca de las actividades del Ingeniero de Ventas.
- 4.6. Las actividades con los Ingenieros de Ventas fueron divididas entre Ingenieros de la zona metropolitana y sucursales, la forma de recolección de datos, se realizó vía correo electrónico debido a que los Ingenieros de las sucursales es más difícil entrevistarlos personalmente por la distancia en la que se encuentran. En los correos electrónicos se especificó que se enviaba un cuestionario que consta de 17 preguntas, 7 de opción múltiple y 10 de preguntas para complementar.(Anexo 1).
- 4.7. Los Ingenieros de Ventas del área Metropolitana se contactaron personalmente para aplicarles el cuestionario que consta de 17 preguntas, 7 de opción múltiple y 10 para complementar.

5) Recopilación de información.

Se contactó con los gerentes de ventas para la entrega de los cuestionarios, los cuales fueron integrados en la matriz correspondiente. (ver Anexo 6), al mismo tiempo se solicitó la información de los ingenieros de ventas de las sucursales y del área metropolitana obteniendo tan solo 16 encuestados, información que fue integrada en la matriz correspondiente (Ver anexo 7).

6) Análisis de la información y resultados

De acuerdo a la integración de la Matriz de Datos de los ingenieros de Ventas, se determinó la estructura del perfil de puesto. Las actividades ejecutadas en esta etapa se muestran en Cronograma (Anexo 4).

7) Presentación del Diseño

El instrumento del perfil de puestos se presentó al Director y Gerentes de las áreas involucradas el día 29 de abril en la sala de juntas de la dirección con la asistencia del Director, Gerente de recursos Humanos, responsable de Selección de personal de la empresa y Gerentes de Ventas de PEMEX, IP y OEM'S, con una duración de 1 hora.

Además en esta presentación se incluyó un beneficio para el proceso del área de selección de personal, incluyendo una guía para realizar la entrevista dirigida con los puntos del perfil de puestos actualizado, información que fue relevante para la autorización inmediata del Director al Area de Selección de personal.

CAPITULO 6. ANALISIS DE RESULTADOS

Con base en los resultados de la encuesta realizada a 16 ingenieros de ventas, a continuación se presentan los cuadros estadísticos que mencionan las competencias que debe tener dicho puesto:

1. Conocimientos:

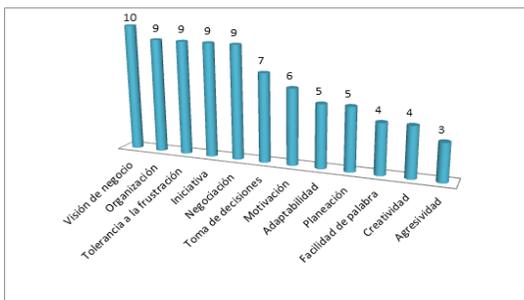
Ingeniería
Química
Conocimientos de física
Metrología
Análisis de costos
Precios
De mercado
Equipos rotativos
Dinámica de fluidos
Equipos de medición
Conocimiento de normas API
Conocimiento de materiales
Ingeniería de fluidos
Termodinámica
Interpretación de planos
Formación como instructor
Minero metalúrgicos

Cuadro 15. Conocimientos identificados en el puesto de Ingenieros de ventas.
Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

Los conocimientos fueron seleccionados tomando en cuenta toda la información proporcionada por los ingenieros de ventas. De acuerdo con los datos, podemos observar que no todos coincidían con la información, sin embargo esto se debe a que atienden diferente segmento de mercado y los conocimientos difieren unos de otros. Por lo tanto se consolidó la información de acuerdo con los temas proporcionados. Esta información servirá como base para los planes de capacitación de los vendedores.

2. Habilidades

Concepto	Frec.	%
* Visión de negocio	10	62.5
* Organización	9	56.25
* Tolerancia a la frustración	9	56.25
* Iniciativa	9	56.25
* Negociación	9	56.25
Toma de decisiones	7	43.75
Motivación	6	37.5
Adaptabilidad	5	31.25
Planeación	5	31.25
Facilidad de palabra	4	25
Creatividad	4	25
Agresividad	3	18.75



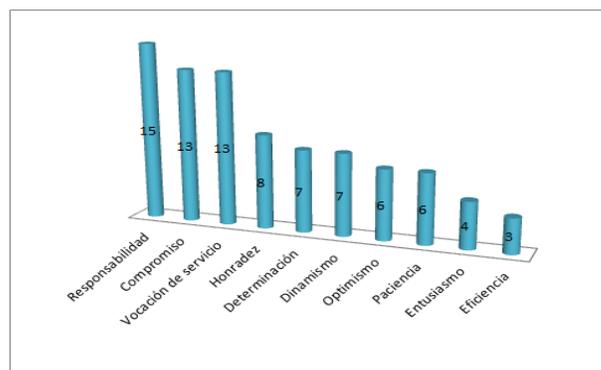
Cuadro 16. Habilidades identificadas en el puesto de Ingenieros de ventas.

Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

Las habilidades fueron seleccionadas por estadística de acuerdo a los siguientes porcentajes: Visión de Negocio (62.5%); Organización (56.25%); Tolerancia a la frustración (56.25%); Iniciativa (56.25%) y Negociación (56.25%). Solo se tomaron en cuenta estas habilidades por ser las más representativas para el puesto de acuerdo con la encuesta realizada a gerentes y vendedores. Lo anterior nos indica que para la gran mayoría de los ingenieros la visión de negocio es fundamental para desempeñar el puesto de manera adecuada ya que esto le permitirá tener un desarrollo personal y el logro de objetivos de la organización.

3. Actitudes

Concepto	Frec.	%
* Responsabilidad	15	93.5
* Compromiso	13	81.25
* Vocación de servicio	13	81.25
* Honradez	8	50
Determinación	7	43.75
Dinamismo	7	43.75
Optimismo	6	37.5
Paciencia	6	37.5
Entusiasmo	4	25
Eficiencia	3	18.75



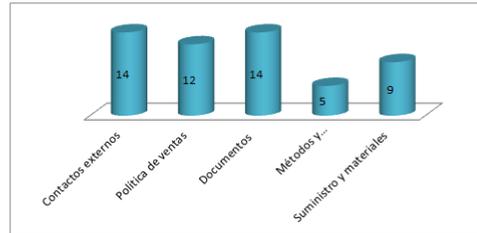
Cuadro 17. Actitudes identificadas en el puesto de Ingenieros de ventas.

Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

Las actitudes fueron seleccionadas por estadística de acuerdo a los siguientes porcentajes: Responsabilidad (93.5%); Compromiso (81.25%); Vocación de servicio (81.25%); Honradez (50%). Se eligieron por ser las más representativas para desempeñar el puesto de acuerdo con la encuesta realizada a gerentes y vendedores. De lo expuesto se observa que la mayoría indicó la responsabilidad como una actitud fundamental para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

4. Responsabilidades

Concepto	Frec.	%
Contactos externos	14	80-100
Política de ventas	12	100
Documentos	14	80-100
Métodos y procedimientos	5	80-100
Suministro y materiales	9	60-80

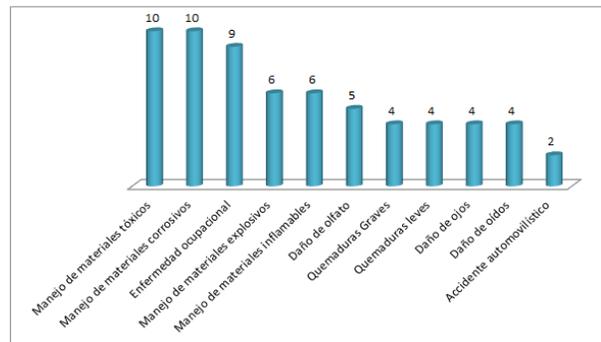


Cuadro 18. Responsabilidades identificadas en el puesto del Ingeniero de ventas.
Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

Por estadística se seleccionaron las principales responsabilidades en el puesto, siendo las más representativas el contacto externo (relación con clientes); el cumplimiento de las políticas de ventas, de los métodos y procedimientos del Area. Así como el resguardo de los documentos y materiales suministrados a los clientes. Con estos datos podemos observar que se requiere de un personal con alto sentido de responsabilidad y organización en sus actividades.

5. Riesgo de trabajo

Concepto	Frec.	%
Manejo de materiales tóxicos	10	62.5
Manejo de materiales corrosivos	10	62.5
Enfermedad ocupacional	9	56.25
Manejo de materiales explosivos	6	37.5
Manejo de materiales inflamables	6	37.5
Daño de olfato	5	31.25
Quemaduras Graves	4	31.25
Quemaduras leves	4	31.25
Daño de ojos	4	31.25
Daño de oídos	4	31.25
Accidente automovilístico	2	12.5



Cuadro 19. Riesgos de trabajo identificados en el puesto de Ingenieros de ventas.
Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

De acuerdo con la gráfica podemos observar que aunque el 62% de los ingenieros indicaron tener contacto con el manejo de materiales tóxicos y corrosivos, se considera que es un factor de riesgo dentro de las plantas de los clientes por los diferentes procesos que manejan en ella. Asimismo, se puede observar que el 56.25% señaló que la enfermedad ocupacional (stress) puede ser factor de riesgo para la salud. Aunque solo el 12.5% indicó que el accidente automovilístico es un factor de riesgo, este dato debe ser tomado en cuenta por la empresa, ya que los vendedores se trasladan de una empresa a otra y durante el traslado pueden ser objeto de asalto, violencia, así como de algún accidente automovilístico.

6. Herramientas y Equipo de protección personal

Concepto
Automóvil
Lap top
Tablas de recomendación
Conexión Inhalámblica
Calibrador
Herramientas
Instrumentos de medición
Tablas de información de apoyo
Vernier
Compases
Manuales

Concepto
Lentes
Casco
Zapatos de seguridad
Overol
Tapones para oídos

Cuadro 20. Herramientas y Equipo de protección personal identificados en el puesto de Ingenieros de ventas.

Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

En lo que se refiere a las herramientas y el equipo de protección, podemos observar que aunque no todos los ingenieros proporcionaron la misma información, de acuerdo con las entrevistas realizadas y el trabajo de observación en las áreas, se percibió que es necesario que cuenten con todos los recursos y equipo de protección indicados en la gráfica para que realice sus funciones adecuadamente.

7. Tipo de Trabajo

Concepto
1. Jornadas largas de trabajo
2. Trabajo bajo presión y stress.
3. Los materiales para instalar son pesados
4. Los viajes son largos y constantes
5. El trabajo en campo es bajo condiciones ambientales incómodas.

Cuadro 21. Tipo de trabajo identificado en el puesto del Ingeniero de ventas.

Fuente: Encuesta a Ingenieros de Ventas, 2011.

El tipo de trabajo fue seleccionado tomando en cuenta toda la información proporcionada por los vendedores, posteriormente se consolidaron los datos con actividades similares y se concentró en una sola base. Esta información dio como resultado que el trabajo es semi pesado, porque aunque se realizan actividades intelectuales, también tienen que trabajar bajo condiciones ambientales inseguras y cargar los materiales que se deben instalar en las plantas. Esta información es muy importante para seleccionar a una persona que sea 100% saludable que realice la actividad de manera productiva.

Estas gráficas fueron las más representativas, sin embargo toda la información que arrojó la matriz de datos, fue analizada y concentrada en el perfil de puestos.

6.1 Propuesta de Perfil de Puesto

Basados en los resultados mostrados, se elaboró la propuesta de perfil de puesto del Ingenieros de Ventas:

PERFIL DE PUESTO INGENIERO DE VENTAS	
I. Descripción del puesto	
a) Datos generales	
Nombre del puesto :	Ingeniero de ventas
Area:	Dirección Comercial
Fecha de la descripción	Julio 25, 2011
Edad mínima:	23 años
Edad máxima:	49 años
Edad recomendada:	Entre 30 y 40 años
Estado civil:	
Soltero () Divorciado () Casado () Indistinto (X)	
b) Formación académica	
Tipo de formación que se requiere como base para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.	
Nivel: Licenciatura	
Areas afines:	
Ingeniería Química, Mecánica, Industrial	
c) Definición del puesto del Ingeniero de Ventas:	
Promover y vender los productos y servicios que la compañía tiene en su portafolio; además de recomendar y asesorar a los clientes en la mejor opción. Buscar oportunidades de negocio, dar seguimiento a proyectos, desarrollar a clientes nuevos y cautivos. Recabar los datos para recomendar productos con la finalidad de que su proceso sea más confiable y seguro. Visitar a los clientes para satisfacer sus necesidad de ingeniería de sellado y realizar servicio postventa.	

d) Actividades a desarrollar

Actividades ordinarias	Actividades periódicas
Visitas a clientes	Inventarios
Elaboración de cotizaciones	Instalaciones de sellos
Seguimiento a órdenes	Platicas y Cursos
Trabajo administrativo	Confirmación de pedido
Traslados de un lugar a otro	Atender reclamaciones
Ingreso de órdenes de venta	Seguimiento a cobranza
Seguimiento a cotizaciones	Revisión de equipo y censo
Planificación de visitas	Análisis de fallas
Identificación de clientes nuevos	Revisión de facturas
Entrega de material al cliente	Envío de valija
Elaborar reportes	Elaboración de propuestas
Llamadas telefónicas	Seguimiento a entregas
Atención a requerimientos de clientes	

e) Tipo de trabajo

Variado (X) Intelectual () Físico () Rutinario ()
El trabajo variado implica que la actividad diaria requiere de esfuerzo Intelectual y físico.

II. Especificación del puesto

a) Formación

Es la formación específica de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz.

1. Conocimientos

Formación técnica requerida: Naturaleza y alcance de los conocimientos Técnicos requeridos por el puesto.

1.1. Conocimientos básicos

Concepto	Alto	Medio	Bajo
Ingeniería	X		
Física	X		
Química	X		
Mecánica	X		
Equipos de medición	X		

1.2. Conocimientos específicos

Concepto	Alto	Medio	Bajo
Análisis de Costos		X	
Precios		X	
Equipos Rotativos		X	
Dinámica de Fluidos		X	
Norma API		X	
Termodinámica		X	
Materiales		X	
De Mercado		X	
Minero Metalúrgicos		X	
Formación como Instructor		X	

2. Habilidades

Naturaleza y alcance de las cualidades que debe poseer el vendedor está relacionada con las habilidades o conjunto de capacidades y destrezas que necesita tener para desempeñar adecuadamente sus funciones

2.1. Habilidades Básicas

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.		X	
Comunicación	Es la capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. Es la capacidad para escuchar al otro y comprenderlo		X	
Auto disciplinado	Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.	X		

2.1.2. Procesos Intellectuales.

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Observación	Consiste en examinar intencionalmente, mediante los sentidos, una situación u objeto del mundo que nos rodea, para averiguar hechos o aspectos de la situación o fenómeno.		X	
Razonamiento	Capacidad y agilidad actual del sujeto para establecer lazos entre diversos elementos y descubrir las relaciones existentes en el seno de conjuntos complejos.	X		
Memoria	Facilidad para retener y reintegrar datos a la memoria asociándolos con ideas que guardan relación con ellos o asociándolos a imágenes relacionadas con ellos.	X		
Lenguaje	Capacidad para comprender la información a partir de la organización lingüística de la misma	X		

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Atención - Concentración	Capacidad para focalizar los sentidos y centrar la atención voluntariamente sobre un objeto o una actividad que se está realizando dejando fuera de atención hechos que ocurren alrededor o sonidos y ruidos del ambiente.	X		
Capacidad de análisis - síntesis	Método de comprensión que parte enfocando el todo para terminar descomponiéndolo en sus partes básicas para luego ver la relación entre dichas partes.	X		

2.2. Habilidades específicas

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Visión de negocio	Actitud que muestra una persona en base a las expectativas de crecimiento y desarrollo personal y el logro de objetivos de una organización ¿A dónde quiere llegar?	X		
Organización	Es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.	X		
Tolerancia a la frustración	Indica una persona que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicada.	X		
Iniciativa	Actitud independiente para comenzar o proponer trabajos, planes o formas de acción.	X		
Negociación	Habilidad para pactar o convenir situaciones diversas cubriendo prioridades en intereses propios.	X		

1. Actitudes

Es el conjunto de respuestas que el vendedor manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos. Por tanto, las actitudes positivas constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener.

1.1. Actitudes básicas

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Motivación	Son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación	X		
Receptividad	Implica a una persona con buenas cualidades empáticas y con posibilidades de adaptación rápida y fácil a situaciones y personas diferentes.	X		
Cordialidad	Capacidad para mantener un trato amable y amistoso con los clientes.	X		

1.2. Actitudes específicas

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Responsabilidad	Capacidad para mantener un balance entre las obligaciones personales y profesionales y cumplir con las tareas.	X		
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones profesionales y organizacionales	X		
Vocación de servicio	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro.	X		

Concepto	Definición	Alto	Medio	Bajo
Honradez	Implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.	X		

3. Idiomas

Idiomas requeridos: Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

Inglés Francés Alemán Otros

Nivel () Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
 Requerido: () Dominio alto para la interacción profesional
 (X) Manejo medio. Lectura y comprensión general
 () Manejo elemental

b) Experiencia requerida para el puesto:

Mínimo 1 año en el área de Ventas.

1. Grado de desarrollo de la experiencia necesaria para el puesto:

Alto Desarrollo Mediano desarrollo Bajo Desarrollo Sin Experiencia

c) Responsabilidades

1. Responsabilidad general

Responsabilidades: Se refiere al compromiso que el ocupante tiene en el puesto, además del trabajo normal y de sus atribuciones:

Política de Ventas
 Contactos externos
 Documentos
 Métodos y procedimientos
 Suministro y materiales

2. Relaciones

Relaciones : Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el candidato debe haber desarrollado o debe tener aptitudes para desarrollar el puesto:

Relaciones humanas (interpersonales)
 Relaciones con clientes (vocación de servicio)
 Relaciones internas
 Relaciones públicas

3. Requerimientos del entorno y otros factores

Características que deberá poseer el candidato para enfrentarse con éxito al entorno social donde deberá desempeñar su función.

Actitudes para adaptarse al Jefe:	Actitudes para adaptarse a los clientes más frecuentes e importantes:	Actitudes para adaptarse a los compañeros y colegas:
<ul style="list-style-type: none"> . Leal . Puntual . Confiable . Organizado 	<ul style="list-style-type: none"> . Confiable . Organizado . Responsable . Servicial 	<ul style="list-style-type: none"> . Confiable . Trabajo en equipo . Respetuoso . Honesto

4. Mando

Número de subordinados directos del puesto:
 Ninguno

5. Equipo de protección personal y herramientas

Herramientas	Equipo de protección personal
Automóvil Laptop Conexión inalámbrica Calibrador Instrumentos de medición Tablas de información de apoyo Vernier Compases Manuales	Lentes Casco Zapatos de seguridad Overol Tapones para oídos

1. Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones:

a. Clase de trabajo – Semi pesado.

Las Jornadas de trabajo son largas.

Trabajo bajo presión y estrés

Los materiales para instalar son pesados

Los viajes son largos y constantes

El trabajo en campo es bajo condiciones ambientales incómodas.

b. Ambiente de trabajo

Las actividades se desarrollan principalmente dentro de la planta de los clientes, ejerciendo su labor principalmente en el área de mantenimiento y lo que se complementa con trabajo de oficina para la preparación de propuestas a los clientes.

c. Riesgos

Manejo de materiales tóxicos

Manejo de materiales corrosivos

Manejo de materiales explosivos

Manejo de materiales tóxicos

Enfermedad ocupacional

Traslado a las empresas.

Conclusiones:

A continuación se mencionan las conclusiones registradas en el presente estudio, que muestran áreas de oportunidad e invitan a realizar actividades importantes en la organización:

- Con el perfil de puestos actualizado, existirá un beneficio tangible para la empresa, ya que es más completa y veraz que la actual. Permitirá una selección más adecuada para el puesto de Ingenieros de Ventas, un puesto clave que se debe tomar en cuenta para el éxito de la fuerza de ventas. Este instrumento también permitirá la unificación del proceso de selección para las sucursales que se encuentran en el interior de la República Mexicana.
- Se logró confirmar que las técnicas que se utilizaron en la investigación para la recopilación de datos del análisis de puesto fueron efectivas, ya que se identificaron los requisitos necesarios del puesto para que las actividades se realizaran adecuadamente. Toda la información se integró en un instrumento de recolección denominado Matriz de Datos; la elaboración de dicha matriz fue efectiva ya que facilitó la interpretación de la información y de esta manera obtener un resultado eficaz. La implementación de estos instrumentos en el área de Recursos Humanos debe ser tomada en cuenta por los Psicólogos, ya que deben identificar cuál es la necesidad de la empresa y su situación real con el fin de que el estudio a realizar sea de utilidad para el logro de sus objetivos.
- A través del análisis de puesto, se registraron las actividades diarias que realiza un Ingeniero de Ventas y las horas que dedica a cada una de ellas. Con esta información se pueden identificar tiempos y movimientos, información que le permite al área de Recursos Humanos hacer una valuación de puestos, así como un ajuste de sueldos de acuerdo con las jornadas de trabajo identificadas.
- Se identificaron los conocimientos, las habilidades y actitudes que debe poseer el Ingeniero de Ventas, competencias que deben conocerse para que la selección del candidato sea la adecuada y su desempeño sea altamente efectivo en la empresa. Conocer dichas competencias, permitirá al área de recursos humanos que el programa de capacitación de los ingenieros de ventas sea la adecuada a sus necesidades.
- El análisis de puesto permitió también identificar los principales riesgos a los que se enfrenta un ingeniero de ventas en la realización de sus actividades, de esta manera la compañía tendrá la posibilidad de desarrollar políticas y Programas de capacitación en salud y seguridad y evitar cualquier riesgo de trabajo. De igual manera estará cumpliendo con la ley de Salud y seguridad en el trabajo.
- Se elaboró una guía con la estructura de la entrevista para ser utilizada en el proceso de selección de personal de la empresa, con el fin de evaluar los datos obtenidos en el perfil de puesto.

- El papel del psicólogo en esta investigación es fundamental ya que existe la posibilidad de que organice las actividades de la empresa de una manera más eficaz, así como utilizar esta información para mejorar los sistemas de trabajo en programas de capacitación, selección de personal y valuación de puestos.
- Podemos concluir que las empresas y los psicólogos laborales tienen que buscar ser altamente competitivos en la búsqueda nuevas herramientas que le permitan estar en la vanguardia y genera ganancias a la empresa, por lo tanto conviene seguir invirtiendo en la implementación de nuevas herramientas para la selección de los futuros Ingenieros de ventas.

Esta investigación presenta una actualización del perfil de puesto con el enfoque directo de las 3 áreas de Ventas: Iniciativa Privada, PEMEX y OEM'S, con información más real sobre el perfil de Puesto del Ingeniero de Ventas.

Recomendaciones

La propuesta que podría surgir para posteriores investigaciones y que contribuirían a la generalización de los resultados obtenidos en la presente investigación, serían los siguientes:

- Aplicar una batería de pruebas para conocer la personalidad, valores e intereses de los ingenieros de ventas, con base al perfil realizado.
- Determinar las principales características de personalidad, a partir de la batería de pruebas psicológicas de los Ingenieros de ventas con mayor productividad, para que sirva como una guía adicional durante el proceso de selección de personal.

Bibliografía

- 1) Acevedo Ibañez Alejandro. El proceso de la entrevista. Concepto y modelos. Edit. Limusa. S.A. de C.V., 4ta. Edición, México, 2005.
- 2) Alles Martha, Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias. Ed. Gránica, S.A. Argentina 2008.
- 3) Alles Martha, Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: el diccionario. Ed. Gránica, S.A. Buenos Aires 2002.
- 4) Ansorena, Alvaro de, 15 pasos para la selección de personal con éxito, edit. Paidós, 6ª edición. España 1996.
- 5) Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Edit. Trillas, 4ta edición, Mexico 1998.
- 6) Arias Galicia L. Fernando/Heredia Espinosa Victor, Administración de Recursos Humanos, México, 2004.
- 7) Carlton A. Pederson, La formación del Vendedor, Edit. Hispano Europea 4ta edición Mexico, 1984.
- 8) Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, McGrawHill, México, 2005.
- 9) Dessler Gary, Administración de personal, Edit. Prentice Hall, 8va. Edición México 2001.
- 10) De Cenzo David y Robbins Stephen, Administración de recursos humanos, LIMUSA , México, 2005.
- 11) Dolan L. Simon, et al. La Gestión de los recursos humanos. Madrid, McGrawHill, 2003.
- 12) González Martín, Administración de Recursos Humanos, compañía Edit. Continental, 1ra edición México 2005.
- 13) Goodale Jaime G.. La Entrevista. Edit. Psicología Pirámide. 7ª. Edición. Madrid 2000.
- 14) Grados Jaime A., Reclutamiento, Selección, contratación e inducción del personal, Edit. Manual Moderno, 3ra edición, México 2003.

- 15) Grados Jaime A.. La Entrevista en las organizaciones. Edit. Manual Moderno. 1ra. Edición, México 2000.
- 16) Hartley Robert F., Administración de Ventas. México, CECSA, 2005.
- 17) Ivancevich John M. Administración de Recursos Humanos, México, 2005, Edit. McGrawHill.
- 18) Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión por competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Gestión 2000, Barcelona 2003.
- 19) Llanos Rete Javier. Cómo Entrevistar en la selección de personal. Edit. Pax México. México 2005. 1ra. Edición.
- 20) Johnston Mark W., Greg W. Marshall, Administración de Ventas. México, McGrawHill, 2009, 9na edición.
- 21) Pereda Marín Santiago, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid 2005, Ed. Universitaria Ramón Areces.
- 22) Milkovich George T./boudreau John W. Dirección y Administración de Recursos Humanos Edit. McGrawHill México, 2002.
- 23) Navarro Rubio Elena, Como crear, Organizar, Dirigir y Motivar un Equipo de Ventas, España, FC Editorial, 2001.
- 24) Reyes Ponce Agustín, El análisis de puesto, LIMUSA, México, 2004.
- 25) Richino Susana, Selección de personal 2da. Ed. Edit. Paidós. Argentina 2000.
- 26) Sánchez García Juan Carlos, Selección de Personal. Ed. Amaru Ediciones. 2da. Edición, Salamanca, 1997.
- 27) Swan William S., Cómo Escoger al personal adecuado, edit. Grupo Norma, 1ra. Edición Colombia 2001.
- 28) Tapia Jesús Méndez, Técnicas de Administración Comercial. Málaga, Innovación y Cualificación, S.L. 2004.
- 29) Tyson Shaun, Administración de personal, Edit. Trillas 4ta. Edición. México 2004.
- 30) Urdaneta Ballen Orlando, El desarrollo de los Recursos Humanos, Colombia 1999, 3R Editores.

31) <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

Anexo 1

Análisis de Puesto

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información para realizar un análisis de puesto, por lo que agradeceremos sirva contestar la información solicitada con veracidad.

Nombre del Puesto: _____

Edad: _____

1.- Información General

A.- Área : _____

C.- Jefe Inmediato : _____

C.- Reporta además a : _____

D.- Jornada laboral : _____

E.- Años de experiencia en el puesto: _____

2.- Descripción Genérica del Puesto. Describa brevemente en qué consiste su trabajo y que finalidad tiene.

3. Descripción específica:

a. Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?

Hrs. Aprox.

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

b. ¿Qué actividades **periódicas** realiza en su puesto?

	Horas	Frecuencia (a la semana)
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

c. Supervisión

¿Realiza en su puesto alguna supervisión de personas?

d. Equipo

¿Qué equipo personal es necesario para realizar su trabajo?

e. Herramientas

¿Qué herramientas necesita para realizar sus actividades?

4.- Requerimientos para ocupar el puesto. Exige el puesto algún requisito a cerca de:

a. Características físicas: _____

b. Características personales:

§ Sexo: _____

§ Est. Civil: _____

§ Edad: _____

c. Conocimientos.

Indique que conocimientos son necesarios para el correcto desempeño de su trabajo. (Los conocimientos tienen que ver con el saber (nociones académicas, técnicas e intelectuales).

d. Habilidades

¿Marque con una "X" 5 habilidades que son indispensables para ocupar el puesto de Ingeniero de Ventas.

Adaptabilidad		Agresividad	
Creatividad		Iniciativa	
Organización		Facilidad de palabra	
Motivación hacia el trabajo		Negociación	
Planeación		Toma de Decisiones	
Tolerancia a la frustración		Visión de Negocio	

Otro: _____

e. Cuál es la Preparación Académica requerida para este puesto:

f. Marque con una "X" 5 actitudes que son importantes para desempeñar su trabajo.

Compromiso		Entusiasmo	
Vocación de servicio		Dinamismo	
Responsabilidad		Honradez	
Determinación		Paciencia	
Optimismo		Eficiencia	

Otro: _____

g. Marque con una "X" la Clase de trabajo que realiza

§ Ligero	()	§ Semi pesado	()
§ Pesado	()	§ Muy pesado	()

Porqué?

h. Resultante en fatiga

§ Cuerpo	()	§ Brazos	()
§ Piernas	()	§ Dedos	()

i. Indique el tipo de trabajo que realiza :

§ Rutinario	()	§ Intelectual	()
§ Variado	()	§ Físico	()

j. Indique el grado de responsabilidad que tiene en su puesto:

	Bastante	Mucho	Regular	Poco	Muy poco
	5	4	3	2	1
Sobre materiales y suministro					
Sobre métodos y procedimientos					
Sobre documentos					
Por manejo de dinero					
Por contactos externos					
Planos y Diseños					
Políticas de ventas					

5. En qué porcentaje existen riesgos, enfermedades o accidentes en su actividad laboral?

	0%	20%	40%	60%	80%	100%
Quemaduras Graves						
Quemaduras leves						
Daño de ojos						
Daño de oídos						
Daño de olfato						
Manejo de materiales explosivos						
Manejo de materiales inflamables						
Manejo de materiales tóxicos						
Manejo de materiales corrosivos						
Enfermedad ocupacional						

Otro ¿Cuáles? _____

Datos sobre la Elaboración

Fecha: _____

Nombre del trabajador: _____

Gracias por su participación

Anexo 2

CUESTIONARIO

Nombre: _____

Cargo que ocupa: _____

1. ¿Cuales son las funciones de un Ingeniero de ventas?:

2. ¿Cuáles son las principales tareas del Ingeniero de Ventas?

a) Cotidianas: _____

b) Ocasionales: _____

c) Periódicas: _____

3. Cuáles son los objetivos de estas tareas?: _____

4.Cuál es el objetivo final del puesto?: _____

5. Describa los requisitos físicos que exige la correcta relación de las tareas: _____

6. Describa los conocimientos que se deben tener para la realización de la venta (Los conocimientos hacen parte de su base técnica y tienen que ver con el saber, (nociones académicas e intelectuales que son necesarias para el ejercicio de su función)

7. ¿Que habilidades considera debe tener el Ingeniero de ventas? (Las habilidades están relacionadas con el saber hacer, es decir, con sus destrezas y capacidades en determinado campo).

8. ¿Que actitudes? (Las actitudes mantienen una estrecha relación con el querer hacer, con la disposición e iniciativa que muestre frente al desarrollo de sus actividades).

9. ¿Qué experiencia debe tener un trabajador para realizarlas?

10. ¿Qué métodos y/o técnicas debe conocer? _____

11. ¿Qué tipo de formación necesita?: _____

12. ¿Cómo podría mejorar la realización de estas tareas?: _____

13. ¿Cuáles son las responsabilidades directas sobre las herramientas de trabajo? _____

14. ¿Cuáles son sus responsabilidades directas ante un fallo o error?

15. ¿Qué material y herramienta debe utilizar en su trabajo?

16. ¿Están actualizadas o deben modernizarse? _____

17. A su juicio ¿Qué es lo que se debería mejorar en la realización del trabajo del Ingeniero de Ventas?

18. ¿Cómo podría mejorar en sus conocimientos, técnica, formación etc.?

Anexo 3

PROGRAMA DE TRABAJO 2011 (PLANEADO)

Actividades		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación de la propuesta a la Dirección																																	
1.1. Entrevista con el Director	P																																
1.1. Entrevista con el Director	E																																
1.2. Presentación a las 3 áreas de Gerencias de Ventas y la Gerencia de Recursos Humanos.	P																																
1.2. Presentación a las 3 áreas de Gerencias de Ventas y la Gerencia de Recursos Humanos.	E																																
2. Elaboración del Plan de Acción	P																																
2. Elaboración del Plan de Acción	E																																
3. Presentación del Plan de Acción	P																																
3. Presentación del Plan de Acción	E																																
4. Campaña de información																																	
4.1. Recorrido de las instalaciones (fotos)	P																																
4.1. Recorrido de las instalaciones (fotos)	E																																
4.2. Presentación del analista durante el recorrido	P																																
4.2. Presentación del analista durante el recorrido	E																																
5. Ejecución del plan de Acción																																	
5.1. Entrevista con los gerentes de ventas	P																																
5.1. Entrevista con los gerentes de ventas	E																																
5.2. Aplicación del cuestionario a los Ingenieros de las sucursales	P																																
5.2. Aplicación del cuestionario a los Ingenieros de las sucursales	E																																
5.3. aplicación del cuestionario a los Ingenieros de Ventas de la zona metropolitana	P																																
5.3. aplicación del cuestionario a los Ingenieros de Ventas de la zona metropolitana	E																																
6. Recopilación de la información	P																																
6. Recopilación de la información	E																																
7. Análisis y Resultados de la información	P																																
7. Análisis y Resultados de la información	E																																
8. Presentación del diseño	P																																
8. Presentación del diseño	E																																

Planeación de las actividades
Ejecución de las actividades



Anexo 4

PROGRAMA DE TRABAJO 2011 (EJECUTADO)

Actividades		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO			
		Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación de la propuesta a la Dirección																																	
1.1. Entrevista con el Director	P																																
1.2. Presentación a las 3 áreas de Gerencias de Ventas y la Gerencia de Recursos Humanos.	E																																
2. Elaboración del Plan de Acción	P																																
3. Presentación del Plan de Acción	E																																
4. Campaña de información																																	
4.1. Recorrido de las instalaciones (fotos)	P																																
4.2. Presentación del analista durante el recorrido	E																																
5. Ejecución del plan de Acción																																	
5.1. Entrevista con los gerentes de ventas	P																																
5.2. Aplicación del cuestionario a los Ingenieros de las sucursales	E																																
5.3. aplicación del cuestionario a los Ingenieros de Ventas de la zona metropolitana	P																																
6. Recopilación de la información	E																																
7. Análisis y Resultados de la información	P																																
8. Presentación del diseño	E																																

Planeación de las actividades

P

PLAN DE ACCION

	¿QUE ACTIVIDAD?	¿DONDE?	¿CUANDO?	¿COMO?
1	Presentación del Proyecto a la Dirección Comercial	Sala de la Dirección	20 de enero del 2011	Presentación de Power Point
2	Entrevista con los Gerentes de Ventas	En la oficina de cada Gerente	Lunes - viernes	Con cuestionario y Entrevista mixta
3	Aplicación de Cuestionario a los Ingenieros de Ventas de las Sucursales	En cada sucursal	Lunes - viernes	Enviando cuestionario por correo electrónico
4	Aplicación de cuestionario a los Ing. De Ventas de la Zona Metropolitana	En sus áreas	Lunes - viernes	Entregando el cuestionario personalmente
5	Recopilación de información por áreas	En los lugares en donde se llevó a cabo	Lunes - viernes	integrando la información en una matriz de datos
6	Análisis de la información del cuestionario del Ingeniero de Ventas	Oficina de Ventas	Sábados	Matriz de datos
7	Análisis de la información del cuestionario del Gerente de Ventas	Oficina de Ventas	Sábados	Matriz de datos
8	Resultados (Perfil de Puesto final)	Oficina de Ventas	Sábados	A través de la matriz de Ingeniero de Ventas y del Gerente de Ventas
9	Presentación del Diseño del Perfil de Puesto del Ingeniero de Ventas	Sala de la Dirección	Lunes	Presentación y carpetas ejecutivas

Anexo 6

Nombre del Gerente	Años en el puesto	Funciones del Ing. De Ventas
Moisés Martínez	6	Promover y vender los productos y servicios que JC tiene en su portafolio, además de recomendar ya sesorar nuestros clientes en la mejor opción
Manuel Chavez	15	Resolver las necesidades del cliente en base a nuestros servicios y con los productos que la compañía ofrece.
Carlos Meza	2	Lograr el presupuesto de ventas basado en dar servicio al cliente, cotizar oportunamente selecciones adecuadas apoyo al cliente en campo.
Joel Gomez	1	Distribución del producto, seleccionar el producto, instalar el producto, comercializar el producto.

Victor compean	5	Atender los requerimientos del cliente, recopilar información para la selección de sellos y cotizar.
----------------	---	--

Cotidianas	Ocasionales
Elaborar propuestas	Censos de equipos
Elaborar programa de visitas	
Elaboración de cotizaciones	
Registros de gastos	
Cotizaciones	Tomar cursos
Visitas	Participar en proyectos de la compañía
Asesoría técnica	

Traer ventas a la organización,	Apoyo al cliente en la instalación
Cotizar	de sus sellos
Procesar pedidos	

Gestionar las cuentas	Formular contratos coporativos
Ingresar órdenes al sistema	Atender reclamaciones
Contestar solicitudes de información	Proporcionar satisfacción al cliente
Servicio	

Prepara cotizaciones y visitas	Instalar los productos entregados

MATRIZ DE DATOS DE

	Objetivo del puesto	Requisitos físicos
Periódicas		
Reportes mensuales	Establecer un vínculo con el cliente y la empresa que garantice la comunicación efectiva y la solución de problemas	
Elaborar market share de su zona		Buena presentación
Elaborar reportes MAR/WEEKLY	Traer órdenes de compra a la compañía	Sano
Reporte de Ventas, MAR.	Contribuir al logro del resultado profit y satisfacción del cliente y objetivos globales de la organización.	Buena presentación
		Superior a 30 años
Reportes internos Preparar información para reuniones	Llegar a la cuota de ventas	Los esfuerzos necesarios para instalar un sello
Visitas corporativas		
Capacitación al cliente.		Fisicamente sano

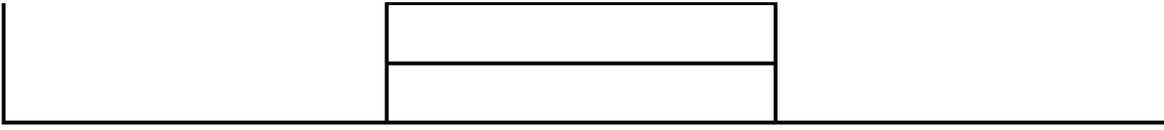
	Cumplir con el objetivo anual de ventas	

ANÁLISIS DE PUESTO (1)

Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Ingeniería de sellado y equipos rotativos	Comunicación, saber escuchar, ser creativo, autodisciplinado, facilidad de palabra y empatía	Servicio al cliente, compromiso por el logro de objetivos, determinación, valor, dinamismo, responsabilidad
Técnicas de ventas		
Conocimientos de ingeniería	Orientado a resultados, comprometido, facilidad de palabra, tolerancia a la frustración, autodidacta.	Responsabilidad, honestidad, ambicioso, hombre de crecimiento
Conocimientos de portafolio de productos		
tecnicas de ventas		
Conocimiento de procesos industriales	Facilidad de palabra, habilidad para relacionarse con superiores, extrovertido, buena comunicación, puntualidad, constancia, perseverancia	Servicio al cliente, actitud mental positiva, observadora.
Conocimientos aritméticos		
Medición		
Manejo de equipo de cómputo		
Conocimientos técnico-Comerciales	Negociación, habilidades tecnicas-mecánicas, enfoque al cliente.	Positiva, creativa, de cambio, optimista. Buena memoria
Interpersonales		
De sellos		
Cartera de clientes		
Equipos relacionados con los		

sellos mecánicos.	Manejo de herramientas de medición, Computación, inglés	Buena memoria, capacidad de análisis y Síntesis
-------------------	---	---

Experiencia	Métodos y/o técnicas	Tipo de Formación
	De ventas	Ingeniería mecánica
	Planeación	Ingeniería Industrial
	Control de proyectos participar en la decisión de personas	
En equipo rotativo En ventas técnicas	Técnicas de ventas	Ingeniería
	Proceso de manufactura	
En sellado Fluidos Procesos industriales	Técnicas de ventas	Ingeniería Química, Mecánica Industrial
En el área comercial.	Negociación, superación	Ingeniería con Administración
En equipos de bombeo Hidráulica básica	Técnicas de Ventas	Ingeniería



Responsabilidad sobre las herramientas	Material y Herramientas	Mejoras al puesto
Total 100%	Equipo de medición, transporte	Mejorar el perfil de puesto
Cuidar su buen funcionamiento en: computadora, celular, automóvil.	Automóvil, computadora, laptop, calibrador, compás de interiores	Una mejor actitud de servicio
	Laptop, automóvil, celular, vernier, calibrador, compás de interiores y exteriores e indicador de carátula.	Puntualidad, trato al cliente, enfoque al servicio
Dar mantenimiento y reemplazarlas	PC, automóvil, herramientas de talleres	Hacer todo lo posible para que el tiempo en actividades comerciales aumente.

Cuidar y hacer un buen uso de cada una de ellas	Guia de selección de sellos, equipo de medición, computadora.	mayor Capacitación.
---	---	---------------------

Anexo 7

	Nombre del Ing. Ventas	Edad	años de experiencia	Area	Descripción genérica del puesto	Descripción e						
						Tareas diarias						
						Actividad	horas al día					
							1	2	3	4	. +5	
1	Jose Luis Martínez	23	1	IP	Promover y vender los productos y servicios que JC tiene en su portafolio, además de recomendar ya sesorar nuestros clientes en la mejor opción	Identificación de nuevos clientes	X					
						Cotizaciones					X	
						Seguimiento					X	
						Entregas	X					
2	Ricardo Espinoza	27	5	IP	Desarrollo de clientes, servicio post venta, promover los productos, para crecimiento en ventas clientes nuevos y cautivos	Visita a clientes					X	
						Cotizaciones	X					
						Seguimiento a OC		X				
						Seguimiento a cotizaciones	X					
3	Juan Ramon Tellez	31	3	IP	Visita a clientes para satisfacción de sus necesidades en lo que respecta a sellos mecánicos, coples, empaquetaduras	visita a clientes						X
						Revisar correos	X					
						Reportes	X					
						Cotización	X					
						Elaboración de propuestas	X					
						Cotizar					X	
						Visitar a clientes					X	

4	Emerson Silva	32	4 meses	OEMS	Seguimiento a proyectos trabajo en sitio de ventas para lograr ordenes de compra	Seguimiento de ordenes				X	
5	Juan Gallardo	30	3	OEMS	Buscar nuevas oportunidades de mercado, seguimiento de proyectos, cotizaciones, visitas a clientes	Cotizaciones		X			
						Ingreso de pedidos		X			
						Visita a clientes				X	
						Soporte técnico	X				
						Seguimiento en planta				X	
6	Carlos Cuellar	52	26	IP	Visitar clientes, promover linea de sellos mecánicos, coples y empaquetaduras. (hacer cotizacion y concluir visitas)	Visitas a clientes				X	
						Hacer y enviar cotizaciones				X	
						Análisis para cotizar		X			
						Seguimiento a cotizaciones		X			
						Conseguir info, para cargar órdenes	X				
7	Jorge Osorio	32	1	IP	Visitar clientes para ofrecerle servicio integral en sellos mecánicos para equipos rotativos	Visita a clientes					X
						Carga de órdenes de compra	X				
						Seguimiento a órdenes		X			
						Cotizaciones	X				
						Llamadas telefónicas	X				
8	Dionisio Garcia	49	25	PEMEX	Promover y comercializar los productos de JC en PEMEX zona Tula	promover los productos					X
						comercializar los productos					X
						Elaboración de cotizaciones		X			
						Carga de órdenes-seguimiento	X				

9	Rene Mendoza	46	6	IP	Recabar los datos para recomendar productos, enviar propuestas, dar seguimiento a los mismos, cargas pedidos y realizar labores de servicio postventa	Atención a requerimiento de clientes	X				
						Visitas a clientes					X
						Elaboración de reportes		X			
10	Luis Cervantes	37	12	IP	Encargado de atender zona minera, dar seguimiento a proyectos mineros, asesoría y capacitación a todos los clientes y visitas técnicas en campo.	Coordinar cursos con clientes	X				
						Apoyo en el manejo de oficina		X			
						Cotizaciones	X				
						Carga de órdenes			X		
11	Jose Angel Gordon	32	3 1/2	PEMEX	Ventas de todos los materiales John Crane a Petroquímica Pajaritos, Petroquímica Morelos y Petroquímica Cosoleacaque	Visita a los usuarios			X		
						Visita a las áreas de operación			X		
						Manejar (traslado de un lugar a otro)		X			
						Trabajo administrativo				X	
12	Francisco Torres	25	3	IP	Promocionar los productos de JC, además de seleccionar el producto que brinde las condiciones de sellado de cada aplicación qjue requiere	Visitar a clientes					X
						Enviar cotizaciones		X			
						Revisar e-mail y reportes		X			
13	Rene Rojas	31	4	IP	Elaboración de cotizaciones, seguimiento a órdenes de compra y servicio al cliente.	Cotizaciones				X	
						Cargar órdenes		X			
						Visita a clientes		X			
14	Ivan Resendiz	26	1 año	IP	Dar una solución a la problemática que presenta o tiene alguno de nuestros clientes, la cual podemos dar mediante los productos que manejamos (fabricamos) con la finalidad de que su proceso sea mas confiable y seguro	Visita a clientes			X		
						Revisión de pendiente y seguimiento	X				
						Elaboración de cotizaciones			X		
						Carga de órdenes		X			
						Cotizaciones			X		
						Checar volúmenes de venta	X				

15	Fabio Rosales	55	14	IP	Comercialización de productos de la compañía, dando un servicio postventa	Planificación de visitas	X				
						Dar precios	X				
						Visitas a clientes					X
16	Andres Guarneros	31	5	OEMS	Coordinar esfuerzos del equipo y encaminarlos a la forma más inteligente para el logro de los objetivos	Cotizaciones				X	
						Seguimiento a proyectos		X			
						Visitas a clientes		X			

R E

Nombre del Ing. Venta	Edad	años de experiencia	Area	Descripción genérica del puesto	Descripción e						
					Tareas diarias						
					Actividad	horas al día					
				Promover y vender los productos y servicios que la compañía tiene en su portafolio; además de recomendar y asesorar a nuestros clientes en la mejor opción. Buscar oportunidades de negocio, dar seguimiento a proyectos, desarrollar a clientes nuevos y cautivos. Recabar los datos para recomendar productos con la finalidad de que su proceso sea mas confiable y seguro. Visita a clientes para satisfacer sus necesidad de ingeniería de sellado y realizar servicio postventa.	Elaboración de cotizaciones	2.5					
					Identificación de clientes nuevos	1					
					Seguimiento a órdenes	2.5					
					Visitas a clientes	4					
					Entregas	1					
					Cargar órdenes de ventas	2					
					Revisar correos	1.5					
					Seguimiento a cotizaciones	1.5					
					elaborar reportes	1					
					Llamadas telefónicas	1					
					Atención a requerimientos de clientes	1					
					Trabajo administrativo	2					
					Coordinar cursos con clientes	1					
					Traslados de un lugar a otro	2					
					Planificación de visitas	1					



Impartir capacitación	2	X							
Análisis de fallas	1		X						
Censo y monitoreo	2		X						
Instalación de sellos	2	X							
Reportes	1	X							
Revisión de materiales	2		X						
Revisión de facturas	1/2		X						
Envío de valija	1/2	X							
Rev. de equipo y toma de datos	2			X					
Apoyo en instalaciones	2	X							
Cursos de capacitación	4	X							
Instalaciones	3	X							
Cursos	6	X							

	computadora portátil, vernier, compases	indistinto	Indistinto	Indistinto	Bases de ingeniería/formación como instructor
No	Laptop, automovil, celular, vernier y compás	Masculino	Casado	30 - 40 años	Conocimientos minero-metalúrgicos
No	Vernier, compás de medición etc.	masculino	casados	Indistinto	Curso de sellos mecánicos, curso de coples metastream, análisis de fallas
No	Vehículo, muestras de sellos, herramienta	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Selección de sellos mecánicos, análisis y modo de fallas, ensamable y desensamble de sellos, planes API, productos flexibox, sealol, John Crane
No	N/A	Masculino	Indistinto	Indistinto	conocimientos de sellos y maletín de productos, inducción, ingeniería de fluidos.
No	lap top celular, manuales, tablas de información de apoyo, equipo de medición, vehículo de transporte	Masculino	Indistinto	25-55	Conocimiento general de equipo rotativo, conocimiento en sellos mecánicos, coples, equipos de ambientación para sellos mecánicos, conocimientos generales de ingeniería.

						No	computadora, calibrador, automovil	Masculino	Indistinto	25-35	Ingeniería, procesos de fabricación, materiales, producto, mercado, precios.
Cursos de capacitación	12	X									
						No	Botas de seguridad, lentes, casco	indistinto	Indistinto	Indistinto	Ingeniería, lectura e interpretación de planos, inglés

S U L T A D O S D E L A N A L I S I

Específica			Supervisión	herramientas y Equipo de Protección	Características personales			Conocimientos
Tareas periódicas					Sexo	Edo. Civil	Edad	
Actividad	Horas	Frecuencia a la semana						
Inventarios	1.5	1	No aplica	Herramientas Automóvil Lap top Tablas de recomendación Conexión Inalambrica Calibrador Herramientas Instrumentos de medición Tablas de información de apoyo Vernier Compases Manuales Equipo de proteccion personal Lentes Casco Zapatos de seguridad Overol	Indistinto	Indistinto	Indistinto	Ingeniería Análisis de costos Precios Equipos rotativos Dinámica de fluidos Equipos de medicion Conocimientos de fisica Metrología Química Conocimiento de normas API Conocimiento de materiales De bombas Ingenieria de fluidos Termodinámica Interpretación de planos Inglés Formación como instructor
Instalaciones de sellos	3	1						
Platicas y Cursos	5.5	1						
Entrega de material	2.5	1						
Confirmación de pedido	1	2						
Atender reclamaciones	4	1						
Seguimiento a cobranza	1	2						
Revisión de equipo y censo	3.5	1						
Elaboración de reportes	1	1						
Análisis de fallas	1	2						
Revisión de facturas	1/2.	2						
Envío de valija	1/2.	1						
Elaboracion de propuestas	4	1						
Seguimiento a entregas	1	1						

Tapones para oidos

Minero metalurgicos
Del mercado

NIERO DE VENTAS (2)

Habilidades	Actitudes	Preparación académica	Clase de trabajo	Resultante en fatiga (Esfuerzo Físico)	Tipo de trabajo que realiza
Creatividad, planeación negociación, toma de decisiones, visión de negocio.	compromiso, actitud de servicio, responsabilidad, determinación dinamismo	Ingenieria /licenciatura	semi pesado, requiere mucha movilidad	piernas	variado
organización, tolerancia a la frustración, iniciativa, negociación, visión de negocio	compromiso, responsabilidad, determinación, optimismo, dinamismo	Ingeniería	pesado, por el trafico	cuerpo	variado
creatividad, organización, tolerancia a la frustración, negociación, visión de negocio	compromiso, vocación de servicio, responsabilidad, optimismo, dinamismo	Ingeniería	muy pesado, por el trabajo bajo presión y stress	cuerpo	variado

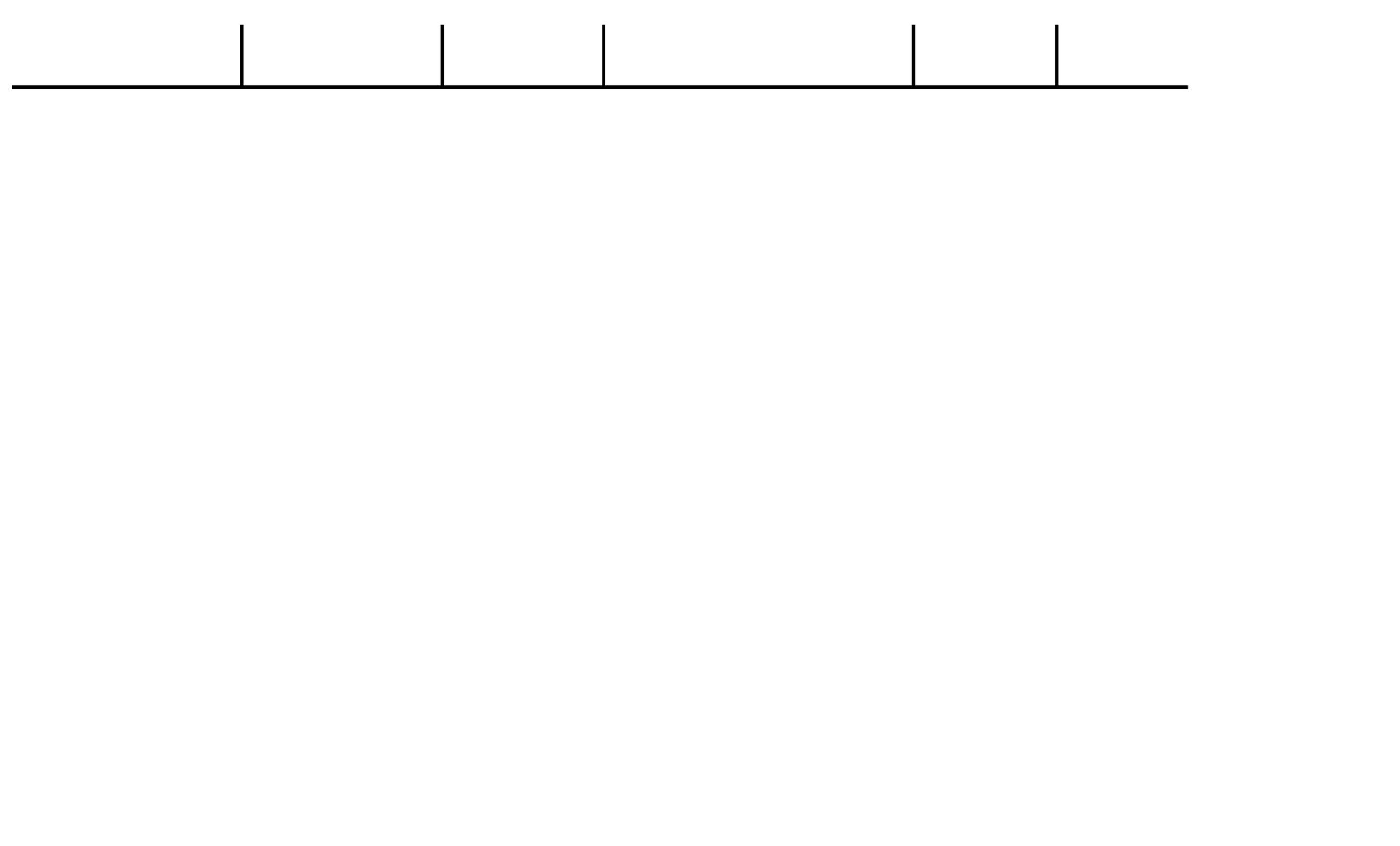
organización, iniciativa, negociación, toma de decisiones, visión de negocio	compromiso, vocación de servicio, responsabilidad, dinamismo, honradez	Ingeniero mecánico	semi pesado porque a veces, se necesita cargar los sellos mecánicos	brazos	variado
Creatividad, organización, planeación, tolerancia a la frustración negociacion	Vocación de servicio, responsabilidad, determinación, dinamismo, honradez	Ingeniería	muy pesado cuando el cliente es muy demandante	cuerpo	intelectual
Organización, Motivación hacia el trabajo, planeación, agresividad, tolerancia a la frustración	compromiso, vocación de servicio, responsabilidad, optimismo, paciencia	Ingeniero mecánico	semi pesado, porque los viajes son muy largos	cuerpo	variado
Adaptabilidad, Tolerancia a la frustración, facilidad de palabra, negociación, toma de decisiones, visión de negocio	Compromiso, responsabilidad, optimismo, dinamismo, honradez	Ingeniería	pesado, por el seguimiento que se lleva desde traer una orden hasta la entrega del producto cuando se trata de clientes nuevos	cuerpo	variado
Adaptabilidad, Organización, Motivación hacia el trabajo, Iniciativa, toma de decisiones	Compromiso, Vocación de servicio, responsabilidad, honradez, paciencia, laborioso	Ingeniería, mecánica, química, civil	pesado por la contaminación dentro de la refinería	cuerpo	Variado

Organización/Motivación hacia el trabajo/iniciativa/Negociación/Visión de negocio	Compromiso, Actitud de servicio, responsabilidad, determinación, honradez	Ingeniería mecánica o química	semi pesado porque muchas veces hay que trabajar en campo en condiciones ambientales incómodas	cuerpo	variado
Creatividad, Organización, Planeación, Agresividad, Iniciativa	Compromiso, Actitud de servicio, Responsabilidad, Honradez, Paciencia	Licenciatura	semi-pesado porque los viajes son constantes y soportar presión en el trabajo.	Cuerpo	Variado
Adaptabilidad, Planeación, Iniciativa, Facilidad de palabra, Negociación	Compromiso, Vocación de servicio, responsabilidad, determinación, dinamismo	Ingeniería	Semi pesado porque hay ocasiones que los materiales para instalar son pesados	Cuerpo	Variado
Adaptabilidad, tolerancia a la frustración, iniciativa, toma de decisiones visión de negocio.	Actitud de servicio, responsabilidad, optimismo, entusiasmo, paciencia.	Ingeniería	muy pesado por los trabajos que realizamos	cuerpo	Intelectual
Organización, Motivación hacia el trabajo, Tolerancia a la frustración, Negociación, visión de negocio.	Compromiso, vocación de servicio, responsabilidad, entusiasmo, paciencia.	Ingeniería	semi pesado, por la actividad diaria.	dedos	variado
Adaptabilidad, Motivación hacia el trabajo, agresividad, facilidad de palabra, toma de decisiones.	Actitud de servicio, responsabilidad, honradez, paciencia, eficiencia.	Ingeniería o licenciatura	pesado, debido a las actividades y la carga de trabajo.	cuerpo	variado

Motivación hacia el trabajo, tolerancia a la frustración, iniciativa, negociación, visión de negocio.	Vocación de servicio, responsabilidad, determinación, entusiasmo, honradez.	Ingeniería Química	semi pesado, por el tráfico; calor, caminatas en plantas	cuerpo	variado
Tolerancia a la frustración, iniciativa, facilidad de palabra, negociación, visión de negocio	Compromiso, vocación de servicio, determinación, entusiasmo, paciencia	Ingeniería mecánica, química, Industrial	semi pesado por jornadas laborales largas	cuerpo	Variado

S D E P U E S T O

Habilidades	Actitudes	Preparación académica	Clase de trabajo	Resultante en fatiga (Esfuerzo Físico)	Tipo de trabajo que realiza
Vision de Negocio Organización Tolerancia a la Frustración Iniciativa Negociacion	Responsabilidad Compromiso Vocacion de servicio Honradez Determinacion Dinamismo	Ingenierías: Mecánica Química Industrial	Semi pesado: Jornadas largas de trabajo Trabajo bajo presión y stress. Los materiales para instalar son pesados Los viajes son largos y constantes El trabajo en campo es bajo condiciones ambientales incomodas.	Se requiere fuerza en todo el cuerpo No deben existir lesiones en manos , brazos o piernas.	Variado El esfuerzo es físico e intelectual



Grado de responsabilidad	Riesgo de enfermedades
en documentos, contactos externos	manejo de materiales explosivos, manejo de materiales toxicos, manejo de materiales corrosivos
documentos, contactos externos, politica de ventas	manejo de material toxicos, manejo de materiales corrosivos, enfermedad ocupacional
sobre documentos, por manejo de dinero, por contactos externos, política de ventas	Todas las opciones

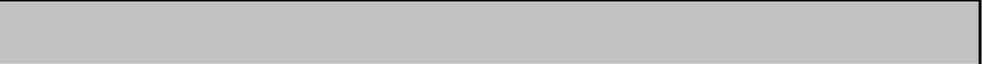
sobre suministro y materiales, sobre documentos, por contactos externos, por política de ventas	ninguna opción
en documentos, por manejo de dinero, por contactos externos, políticas de ventas	enfermedad ocupacional
sobre materiales y suministro, sobre métodos y procedimientos, por contactos externos	Daño de olfato, Manejo de materiales tóxicos, Manejo de materiales corrosivos, Enfermedad ocupacional.
Sobre métodos y procedimientos, por contactos externos, planos y diseños, políticas de ventas	Ninguna opción
Sobre materiales y suministro, sobre métodos y procedimientos, sobre documentos por contactos externos, por planos y diseños, política de ventas	Todas las opciones

sobre materiales y suministro, sobre documentos, por contactos externos, políticas de ventas	Ninguna opción
Ninguna	Daño de olfato, Manejo de materiales tóxicos, Manejo de materiales corrosivos, Enfermedad ocupacional.
Sobre materiales y suministro, sobre método y procedimientos, sobre documentos, política de ventas	Manejo de materiales explosivos, manejo de materiales inflamables, manejo de materiales tóxicos, corrosivos, enfermedad ocupacional.
Sobre materiales y suministro, sobre método y procedimientos, por contactos externos, política de ventas	Manejo de materiales tóxicos, manejo de materiales corrosivos.
por contactos externos, política de ventas	Manejo de materiales inflamables, manejo de materiales tóxicos, manejo de materiales corrosivos, enfermedad ocupacional.
Sobre materiales y suministro, sobre documentos, por contactos externos, por planos y diseños, políticas de ventas	Ninguna

Por contactos externos, planos y diseños, política de ventas	Todas las opciones
--	--------------------

Sobre materiales y suministro, por contactos externos, política de ventas	Ninguna opción
---	----------------

Grado de responsabilidad	Riesgo de enfermedades
---------------------------------	-------------------------------



Contactos externos Política de ventas Suministro y materiales Documentos Métodos y procedimientos	Manejo de materiales tóxicos Manejo de materiales corrosivos Enfermedad ocupacional Manejo de materiales explosivos Manejo de materiales inflamables
---	--



FICHA GUIA		
ENTREVISTA A INGENIERO DE VENTAS		
Nombre _____		
Puesto al que aspira: _____		
Edad: _____		Estado Civil: _____
Temas a relevar	Preguntas	Anotaciones
Experiencia profesional	¿En qué empresas ha trabajado? ¿Qué puestos ha desempeñado? ¿Alguna vez lo despidieron? ¿Qué funciones ha realizado? ¿Porqué desea retirarse de su empleo actual o porqué desea retirarse? Motivos de cambio. Indicar que experiencia aporta al puesto requerido. ¿Cuáles fueron sus principales logros en la anterior empresa?	
Conocimientos para el puesto:	Ha escuchado sobre la empresa de Ingeniería de sellado? Conoce los equipos rotativos? Hábleme de la dinámica de fluidos. Con que equipos de medición ha trabajado? ¿Conoce el mercado de los sellos mecánicos? ¿Tiene alguna experiencia en ingeniería de fluidos? ¿tiene conocimientos de equipos de bombeo? ¿En donde fueron adquiridos? ¿En la facultad cursaba la materia de física? ¿Cual fue su calificación? Conoce las normas API? ¿Sabes cual es el equipo de protección personal para este puesto?	
Habilidades para el puesto	Defina visión, A donde quiere llegar en este puesto? Alguna vez ha tenido que ceder en alguna situación, no había posibilidades de ganar, por lo cual se sintió frustrado? Cuénteme su experiencia. Cuanto tiempo le duró el enojo, pudo soportar adecuadamente las situaciones frustrantes. ¿Que gana la empresa si le contrato a usted en lugar de a otro candidato? Solicitarle al candidato que te venda un producto. Simulacro. ¿Porque desea este puesto? ¿Cómo impone sus ideas o voluntad? Cuando desea hablar con un cliente ¿Qué estrategias utiliza si lo atiende la secretaria o la telefonista? Para este puesto se necesita a una persona con iniciativa y organizada. Demuéstreme que usted reúne estos dos requisitos. Cuénteme una situación en la que haya tenido que utilizar habilidades para comunicarse y escuchar en forma efectiva con el fin de resolver una situación problemática.	
Actitudes para el puesto	¿Cuál es el concepto de servicio al cliente? ¿Cuáles son las actitudes más importantes que debe tener un vendedor? Qué puesto le gustaría ocupar dentro de 5 años? ¿Qué situaciones le ponen nervioso o alterado? ¿Con qué tipo de jefes prefiere trabajar? ¿Le agrada que le supervisen? ¿Prefiere trabajar solo o en equipo? Cómo le demuestra a un cliente que es importante? ¿Como le hace para mantener un trato amable y amistoso con los clientes? ¿Es usted responsable, comprometido, honrado, organizado, etc.? Déme un ejemplo.	
Idiomas	Has viajado fuera de México? A que país? Que otro idioma hablas? En que porcentaje? Lo entiendes? En que porcentaje? Lo escribes? En que porcentaje.	
Formación	¿por qué eligió la carrera de ingeniería? ¿Está titulado? ¿Asiste actualmente, o planea hacerlo, a algún curso o especialización? ¿A qué se dedicaba durante las vacaciones cuando era estudiante? ¿Cuáles eran las materias preferidas? ¿Cuál fue su promedio? ¿porque se interesa por el puesto?	
Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores	Donde ha trabajado anteriormente? ¿Que puestos has tenido? Que posición tenias en el organigrama? Cuales fueron tus motivos de cambio? Pretensiones económicas Te llevabas bien con tu jefe anterior? Como te llevabas con tu equipo de trabajo? ¿Prefire improvisar o ser metódico? ¿Que le preocupa actualmente? ¿Qué es lo que disfrutaba de su empleo anterior? ¿Qué ventajas tendría para usted entrar a nuestra compañía?	
Condiciones físicas y otros aspectos valorables	Verificar su aspecto físico, su forma de vestir, modales, actitud hacia el entrevistador, seguro, agresivo, tímido, etc.	
Motivación para el puesto	Menciona 2 cosas que más le agradan de las ventas. Mencione 2 que le desagradan. ¿Cómo tiene que ser un jefe para obtener lo mejor de usted? ¿Qué relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera? Hábleme de sus trabajos idóneos. (verificar si va enfocado a las ventas) Conoce el ambiente de trabajo para las ventas? ¿Qué es lo que mas le agrada? Observar a donde pretende llegar en el puesto de trabajo. (Observar la motivación) ¿Puede contarme sobre un programa de incentivo de ventas que lo motiva? ¿ Cómo le demuestra a un cliente que es importante? ¿Qué tipo de trabajos disfruta? ¿Cómo enoca usted las tareas que no le gustan? ¿Cómo maneja el stress?	
Datos relativos a su Personalidad	¿Cómo le gustaría que lo recordaran? ¿Cuáles son sus principales defectos? ¿Cuál es la decisión mas importante que ha tomado en su vida? hableme de sí mismo. Como se describiría? ¿Cuáles son sus puntos debiles? ¿En que ambitos quisiera desarrollarse? ¿Confian facilmente las personas en usted? ¿Qué características de su personalidad y experiencia piensa que resultaria provechosas para nuestra empresa?	
Estado de salud	Tiene algun problema de salud crónico que debamos saber? ¿Cuál es su estado de salud actualmente? ¿usa lentes? ¿fuma? ¿Cuántas veces ingiere alcohol al mes? ¿realiza algún ejercicio físico? ¿puede levantar cosas pesadas? ¿ha tenido realizado alguna cirugía? ¿Padece de algún dolor en la columna? ¿le han realizado alguna operación de alto riesgo?	