



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**SEDE GUADALAJARA**

**"RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DE AGENTES DE VENTAS  
PARA UNA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS"**

**ALMA GEORGINA SALCEDO MORALES**

Tesis presentada para optar por el Título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con Reconocimiento de Validez Oficial  
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Julio de 1999.



49841





**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

SEDE GUADALAJARA

**"RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y  
CONTRATACIÓN DE AGENTES DE VENTAS  
PARA UNA COMERCIALIZADORA DE  
PRODUCTOS AGRÍCOLAS"**

**ALMA GEORGINA SALCEDO MORALES**

Tesis presentada para optar por el Título de **Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales** con Reconocimiento de Validez Oficial  
de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA,  
según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal. Julio de 1999.



CLASIF: TE ARI 1991 SAL

ADQUIS: 49841 2

FECHA: 16/05/03

DONATIVO DE \_\_\_\_\_

\$  
Anexar al 46431

A mis padres

## INDICE

INTRODUCCIÓN	pág. 3
<b>Capítulo I RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	pág. 6
1.1. Reclutamiento	pág. 8
1.1.1. Apoyos para realizar el Reclutamiento	pág. 9
A) Requisición del personal	pág. 9
B) Análisis del puesto	pág. 10
C) Otras herramientas	pág. 10
1.1.2. Fuentes de reclutamiento	pág. 11
A) Internas	pág. 12
B) Externas	pág. 13
1.1.3. Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección.	pág. 15
1.2. Selección	pág. 16
1.2.1. Herramientas de Selección	pág. 18
A) Entrevista	pág. 18
B) Pruebas psicométricas	pág. 24
C) Métodos de selección	pág. 26
<b>Capítulo II LA SELECCIÓN DE AGENTES DE VENTAS</b>	
2.1. Perfil general de un vendedor	pág. 29
2.2. Perfil específico del vendedor	pág. 30
A) Objetivos claros	pág. 30
B) Conocimiento del producto	pág. 30
C) Relaciones con el cliente	pág. 31
2.3. Preguntas básicas en una entrevista de selección de agentes de ventas.	pág. 32
2.4. Pruebas sugeridas en la selección de vendedores	pág. 32
2.5. Consideraciones generales	pág. 33

<b>Capítulo III</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DE UNA COMERCIALIZADORA AGRÍCOLA.</b>	pág. 35
	3.1. Fundación	pág. 36
	3.2. Misión	pág. 38
	3.3. Productos y servicios	pág. 39
	3.4. Fuerzas y debilidades	pág. 40
<b>Capítulo IV</b>	<b>REVISIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</b>	pág. 43
	4.1. Diagrama	pág. 44
	4.2. Herramientas de selección	pág. 45
	4.3. Descripciones de puestos	pág. 46
	4.3.1 Comentarios	pág. 50
<b>Capítulo V</b>	<b>PROPUESTA DE NUEVO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.</b>	pág. 51
	A) Diagrama	pág. 52
	B) Requisición de personal	pág. 52
	C) Descripción de puestos	pág. 52
	D) Entrevista	pág. 52
	E) Manual de Reclutamiento y Selección de Agentes de ventas.	pág. 53
	<b>CONCLUSIONES</b>	pág. 77
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	pág. 81
	<b>ANEXOS</b>	pág. 84
	<b>GLOSARIO</b>	pág. 96



## INTRODUCCION

Las ventas son un punto de gran importancia dentro de las empresas, ya que al igual que una buena estructura y organización, las ventas ayudan a la empresa a generar utilidades, crecer y sobre todo darse a conocer por medio de sus productos.

Una venta requiere de varios pasos, como lo son primeramente la prospección de los clientes, vender la idea del producto y finalmente cerrar la venta, asegurando que la persona que compro el producto será un cliente leal y satisfecho.

Para que lo anterior se lleve a cabo con éxito, es necesario contar con personal adecuado para que ocupe los puestos y efectúe eficientemente las funciones relacionadas con las ventas. Los puestos claves para lograr estos objetivos serían la Gerencia de Ventas y los agentes de ventas quienes dan a conocer los productos e interesarán a los clientes en su compra.

Cuando las empresas enfrentan una crisis económica, generalmente se debe a que los procedimientos administrativos llevados hasta la fecha no han sido los adecuados, o que el personal contratado no ha sido el ideal por lo que se han perdido muchas oportunidades por estar capacitándolos o corrigiendo errores que no deberían haberse presentado. Existe otro punto importante que son las ventas, ya que si éstas han bajado, las utilidades ya no serán suficientes para mantener a la organización, y es cuando erróneamente pueden decidir cerrarla los empresarios. Las circunstancias obviamente pueden variar de una empresa a otra pero indudablemente las ventas si no se llevan a cabo mediante una adecuada supervisión y control afectarán el patrimonio de la organización.

Los empresarios no siempre contemplan la posibilidad de que los problemas relacionados con las ventas pudieran radicar en la deficiente selección de vendedores que se ha realizado, y con frecuencia esta es la razón, no juzgan que los verdaderos responsables de las fallas son los encargados del personal y la propia dirección, no los vendedores en sí, porque aunque ellos quieran trabajar, aprender y salir adelante, carecen de los requisitos exigidos por el puesto no son los candidatos adecuados para cubrirlo. En ocasiones, es necesario cubrir las vacantes en ventas, lo más pronto posible, para no perder parte del mercado por falta de atención a los clientes y sin tomar en cuenta las consecuencias, se puede contratar a una persona inadecuada.

Es por esto que se le debe dar especial importancia al proceso de reclutamiento y selección para que, en caso de que existan problemas, en un futuro, se tenga la certeza de que el personal no es el problema, sino situaciones externas, como lo pudieran ser : proveedores, clientes, procesos de administración y operación, etc.

Esta tesis es teórica - práctica realizada en el campo de trabajo y esta basada en una empresa agrícola con problemas en la selección de su personal, específicamente en el departamento de ventas y da un panorama amplio y conciso sobre todo lo relacionado con reclutamiento y selección.

Responde a preguntas como : ¿Dónde, cuándo y cómo buscar trabajadores ?, pasos a seguir, herramientas a utilizar, que errores evitar, pero sobre todo ayuda a comprender a empresarios la importancia que tiene el contar con un efectivo proceso de reclutamiento y selección. Para lo cual esta tesis se ha organizado de la siguiente manera :

El capítulo uno, es el marco teórico que ayuda al lector a comprender más fácilmente en lo que consiste reclutar y seleccionar personal.

En el capítulo dos, se da a conocer el perfil idóneo que debe cubrir un agente de ventas, además de las consideraciones que debe tener el entrevistador al ejercer su labor.

El capítulo tres, describe las características de la comercializadora objeto del estudio.

El capítulo cuatro, es una revisión del proceso de reclutamiento y selección de una comercializadora agrícola, el cual dio la pauta para realizar el capítulo cinco, que es donde se proponen algunas modificaciones a dicho proceso y otros factores en general.

## **CAPÍTULO I**

# **RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**



El primer paso, en el desarrollo de los recursos humanos de una compañía, es conseguir las personas que van a trabajar en ella. Es uno de los aspectos más críticos en el establecimiento y crecimiento de un negocio.

El proceso se inicia con las descripciones de los puestos vacantes, y la hoja de requisición de personal. El Departamento de Recursos Humanos tiene que comenzar a reclutar candidatos, y para llevar esto a cabo tienen que estudiar las opciones que se tienen como lo son las fuentes de reclutamiento.

La oferta de personas calificadas limita el éxito organizacional tan fuertemente como la oferta de dinero, materiales o mercados. Esto es porque si no cuenta la empresa con suficiente personal y sobre todo calificado para sus funciones y responsabilidades, será muy difícil que siga adelante y se posicione en el mercado. Se puede tener capital y material pero sin la fuerza laboral no se lograrán los objetivos estratégicos de la organización.

El proceso a seguir sobre Reclutamiento y la Selección del Personal de una empresa, comienza con la decisión de dónde y cómo buscar trabajadores.

## 1.1 RECLUTAMIENTO

Lo que se realiza al reclutar es informar al mercado sobre los puestos que se pretenden cubrir, especificando los requisitos que debe reunir la persona para ocuparlo, de esta manera atrae a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, pero antes, la administración de la empresa debe de tomar en consideración la naturaleza del mercado de trabajo y cuestionarse: ¿Qué clase de empleados potenciales están disponibles y cómo buscan trabajo?.

Cuando existe una vacante es necesario cubrir la plaza, pero se tienen las siguientes opciones :

- Cubrir la plaza vacante de manera temporal o definitiva con personal que trabaja actualmente en la organización.
- Cubrir la plaza de manera temporal o definitiva con personal nuevo.
- Subcontratar a otra compañía para que preste el servicio requerido.
- No contratar a nadie sino repartir las funciones de la plaza vacante entre los trabajadores restantes.
- No contratar a nadie, sino pagar horas extras al resto del personal para que desempeñe las funciones de la plaza vacante.
- No cubrir la plaza vacante ni sus funciones.

La opción adecuada dependerá tanto del puesto que se trate como de la empresa en donde surja la plaza vacante.

## 1.1.1 APOYOS PARA REALIZAR EL RECLUTAMIENTO

### A) Requisición de personal :

El departamento que solicite personal, deberá comunicar por escrito a la unidad de recursos humanos su requisición en un formato estandarizado que debe contener como mínimo :

- ◆ Departamento solicitante.
- ◆ Nombre oficial del puesto.
- ◆ Número de plazas requeridas.
- ◆ Motivo por el que se solicita : renuncia, despido, incapacidad, fallecimiento, creación de plaza o de puesto, u otras razones. En cualquier caso, deberá anexarse algún documento de apoyo.
- ◆ Duración de la vacante : especificar si es definitiva o por tiempo determinado.
- ◆ Fecha de inicio y término de la vacante.
- ◆ Tipo de jornada y horarios.
- ◆ Anotar una breve descripción del puesto, así como las características principales de la persona requerida para cubrir la vacante. Lo preferible es anexar el análisis del puesto y el perfil del candidato.
- ◆ Lugar y fecha de la requisición.
- ◆ Nombre y firma del responsable del departamento y de la supervisión del puesto.

## **B) Análisis del puesto :**

Debe realizarse por escrito y contener por lo menos tres partes :

- ◆ Título del puesto
- ◆ Sección de identificación del mismo ( jefe inmediato, personal a su cargo, ubicación en el organigrama....).
- ◆ Sección de los deberes, indicando su frecuencia.

## **C) Otras herramientas :**

Las evaluaciones de desempeño, inventario de recursos humanos, solicitudes de cambio de departamento, etc., pueden apoyar el proceso de reclutamiento, ya que si existe un puesto vacante, antes de que se recurra a la fuente externa, se pueden estudiar las posibilidades internas que se tengan y sobre esto actuar.

Con la implantación administrada de un sistema de reclutamiento y selección, se consigue contratar personal altamente calificado con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo bien equilibrada, estable, productiva y satisfecha con su trabajo.

Pero, ¿Por qué es tan difícil encontrar gente calificada ? es lo que se cuestionan las empresas, y generalmente olvidan que para integrar a un nuevo miembro competente, que garantice calidad en su trabajo y altos beneficios para la organización, requiere también ofrecer atractivos : sueldos, prestaciones, superación, etc., que permitan al trabajador vivir dignamente y realizarse profesional y humanamente y no cualquier empresa esta dispuesta a hacerlo.



Generalmente la pequeña empresa ofrece menos atractivos que las grandes, aunque probablemente en sueldos estén muy similares, las prestaciones y otros beneficios son menores, ya que se ven limitados por su capital.

Lo ideal al reclutar, es conseguir a los trabajadores dentro de un mismo barrio, y de esta manera se beneficia el clima laboral porque se facilita el trabajo en equipo, el compañerismo y sobre todo se resolvería uno de los problemas que más atañe a las empresas que es el ausentismo o impuntualidad.

### **1.1.2 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual el área de Recursos Humanos puede :

- ◆ Elevar el rendimiento del proceso.
- ◆ Disminuir el tiempo del proceso.
- ◆ Reducir los costos operacionales.

Existen dos tipos de fuentes de reclutamiento que son :

#### **A) INTERNAS :**

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o transferidos.

El reclutamiento dentro de la empresa es muy bueno porque los empleados trabajan entusiastas. Están conscientes de que hay probabilidades de ascender y aprender día a día cosas diferentes, además de los beneficios económicos que obtendrían al ocupar un nuevo puesto con diferentes actividades y responsabilidades.

**Para realizar el reclutamiento interno se requiere de los siguientes apoyos :**

- Inventario de Recursos Humanos, el cual me especifica que personas hay disponibles para cubrir las vacantes.
- Resultados de pruebas de selección.
- Resultados de pruebas de desempeño.
- Resultados en programas en entrenamiento y capacitación.
- Descripción y perfil del puesto actual y del vacante.

**Las ventajas de esta fuente de reclutamiento son :**

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Mayor validez y seguridad.

- Motivación para los empleados.
- Desarrolla espíritu de competencia.

En ocasiones es necesario considerar el contratar a personas de fuera de la empresa que han obtenido los conocimientos y experiencia requeridos para el trabajo en otro sitio y es cuando se recurre a las fuentes :

### **B) EXTERNAS :**

El reclutamiento externo incide sobre candidatos potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento :

- Recomendaciones
- Archivos de candidatos que se presentan por iniciativa propia.
- Anuncios en periódicos o en revistas de oficios, o de negocios.
- Contactos con sindicatos.
- Contactos con universidades.
- Ferias de talento.
- Contactos con otras empresas y grupos de intercambio de bolsa de trabajo.
- Organizaciones profesionales, por ejemplo : American Chamber, ARIOAC.
- Agencias privadas de empleo, de ayuda temporal y alto nivel. (headhunters).
- Viajes para reclutamiento en otras localidades.
- Anuncios en radio, prensa, televisión.
- Correo directo.

### **Las ventajas del reclutamiento externo son :**

- Integra nuevas ideas, experiencias, y enfoques a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas en otras empresas o por los propios candidatos.

### **Las desventajas son :**

- Implica mayor tiempo.
- Es más costoso.
- Existe inseguridad con respecto a los candidatos, pues son desconocidos.
- Puede causar desmotivación y frustración en el personal de la empresa.
- Afecta la política salarial de la empresa, particularmente al existir desequilibrio entre oferta y demanda de recursos humanos.

Se deben evitar confrontaciones en la organización y pensar cómo reaccionaría el personal al contratar a un nuevo miembro o a uno que ya es parte de la organización.

En gran parte el éxito que se logra al contratar gente competente es el resultado directo de cuán efectivo ha sido el programa de reclutamiento, es por esto que conviene prestar atención a las necesidades de la empresa, del puesto, y del candidato, para que al ser éste contratado se tenga la seguridad de que va a aportar cosas positivas a la organización y permanecerá en la misma con entusiasmo, apoyando al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

### 1.1.3 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

1. Vacante
2. Requisición de personal
3. Fuentes de reclutamiento
4. Solicitud o curriculum
5. Análisis de la solicitud
6. Entrevista inicial
7. Exámenes psicométricos
8. Análisis de los exámenes
9. Entrevista con el jefe inmediato. En caso de ser buenos los resultados de los exámenes (y si no lo son pasa la solicitud al archivo muerto).
10. Examen médico. De ser positiva la entrevista.
11. Se realiza una investigación socioeconómica.
12. Entrevista de contratación. De ser aceptados los antecedentes del candidato se lleva a cabo una nueva entrevista, donde revisan todos los documentos necesarios como: comprobante de domicilio, fotografías, identificación, cartas de recomendación, etc..
13. Se elabora un contrato por tiempo determinado, (por treinta días).
14. Si son satisfactorios los resultados de su desempeño laboral, se elabora otro contrato por tiempo determinado y si continúa el buen desempeño, se realiza una última entrevista de ajuste para contratar a la persona definitivamente, de acuerdo a las políticas de contratación que tenga la empresa.



## 1.2 SELECCIÓN

Determinar un puesto para cada individuo según sus aptitudes, ha sido siempre un problema difícil, pues es un riesgo valorar y calificar cualidades sin conocer lo que luego exige cada tarea.

Atraer a solicitantes, calificados para el puesto, no es más que el primer paso del proceso de conseguir empleados nuevos. El reclutamiento concluye su misión al eliminar a las personas que no cumplieron con los requisitos del puesto y elegir a los posibles candidatos, de los cuales sólo se elegirá uno o los que fuesen necesarios, pero esto lo hará la persona encargada del puesto requisitante y no la que reclutó, ya que aunque la función de recursos humanos es apoyar a los demás departamentos y a la empresa en general a cumplir sus objetivos, no toma las decisiones de contratación de personal, a menos que el puesto vacante sea en este departamento.

Muchas empresas pequeñas, e incluso grandes, caen en el error de ofrecer falsedades cuando se lleva a cabo la selección, para que las personas encuentren atractivo el puesto ofrecen altos sueldos, carro, ayuda para rentas de casa, etc.. lo cual es falso y una vez que las personas son contratadas, bajo esas condiciones, y se dan cuenta que no es cierto lo que acordaron, se desmotivan y abandonan la empresa.

La adaptación física a la tarea es con frecuencia pasada por alto en las pequeñas empresas, ya que se puede dar el caso de que sea urgente colocar a alguien en esa vacante y se contrata a una persona inadecuada, por ejemplo, muy baja en el almacén o a una persona muy alta en un puesto que requiera de estar agachándose constantemente, lo que puede causarle problemas en la espalda.



El examen médico es obligatorio. No se debe contratar a nadie si no se tiene la seguridad de que es una persona sana o por lo menos que no padece ninguna enfermedad que a futuro vaya a afectar su desempeño y por lo tanto a la empresa. El tipo de exámenes puede variar dependiendo del puesto que se va a cubrir e incluso del sexo de la persona.

Las organizaciones ya se preocupan por retener sus empleados productivos y valiosos y hacen lo posible para mantenerlos satisfechos, puestos a prueba por corto tiempo para ascenderlos de puesto, y recompensarlos oportunamente a fin de minimizar la posibilidad de que se sientan atraídos por otra organización.

La mayoría de las organizaciones se valen de un periodo de prueba como medio para comprobar su sistema de selección. El trabajador acabado de contratar no se convierte en empleado de planta hasta que ha pasado satisfactoriamente una prueba de un mes, dos o tres, dependiendo las políticas de personal que se manejen en la empresa.

Por ejemplo, todo fabricante antes de adquirir una máquina compara y coteja sus características con los distintos precios y ofertas recibidas. Esta inquietud es razonable porque se trata de una inversión, y desgraciadamente no coincide a veces con el poco interés que muchos jefes de empresa demuestran al admitir el ingreso de un nuevo trabajador y menos aún cuando fijan la tarea del mismo. Es difícil de creer que las empresas se preocupan más por innovar, investigar lo que la competencia va a hacer para adelantarseles, o cualquier otra cosa, que en implantar un excelente proceso de selección de personal para obtener la gran ventaja competitiva que es :

“Contar con los mejores elementos que les ayudarán a salir adelante gracias a su contribución y lealtad”.

Toda empresa debe conocer, al comienzo de cada año, sus necesidades de personal, lo que exige dar respuestas a preguntas como: ¿Cuántos hombres o mujeres hay que incorporar, de qué cualidades o especialidades, cuándo deben de estar incorporados, dónde y de qué manera se puede establecer contacto con estas personas, si se les va a capacitar en la empresa o deben venir ya preparados? etc.. Todo esto con la finalidad de que el departamento de personal pueda: facilitar el movimiento de los empleados de la organización, asegurando un desarrollo de carrera de los mismos; anticipar las necesidades de entrenamiento de los empleados futuros y actuales; dirigir los esfuerzos de los empleados hacia actividades significativas contribuyendo a una productividad mayor; establecer niveles apropiados de remuneración para atraer a empleados calificados, etc..

Según sean sus colaboradores así será la empresa, ya que ellos son su imagen.

## **1.2.1 HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN**

### **A) ENTREVISTA :**

Es el arte de preguntar, porque en una entrevista para obtener información acerca de la persona interesada en el puesto, se tiene que preguntar y escuchar atentamente, para no perder ningún detalle que sirva para determinar si es o no es un buen elemento para la empresa. La manera en que se expresa verbal y corporalmente dice mucho de la persona.

En la entrevista se debe conocer al candidato y no a la persona. Se debe olvidar juzgar en base a prejuicios.

## **a) SECUENCIA DE LA ENTREVISTA**

### **1) Preparación :**

Se tienen que tomar en cuenta el medio físico, que es donde se celebra la entrevista y su contenido.

Revisar el curriculum antes de entrevistar al candidato, para que se conozcan los puntos en que se tiene que profundizar, a información que no haya quedado clara o no sea congruente.

### **2) Recepción :**

Es importante que la primera impresión sea óptima. Muchas veces el entrevistador hace que el candidato espere por un largo tiempo en la sala de espera, y lo único que logra es que se sienta abandonado y poco importante para la empresa. Lo ideal es dar un par de minutos como muestra de cortesía, para que se relajen, observen el movimiento que hay en la empresa, y el rol que él o ella podría desempeñar dentro de ella en caso de ser seleccionado.

### **3) Presentación del entrevistador y de la empresa :**

Al hablar sobre la empresa, su giro, tiempo dentro del mercado, sucursales, etc., no se debe de pretender impresionar con mentiras acerca de la misma, al contrario, sí se ha tenido o se tiene un problema que se relacione con el puesto a cubrir no se debe ocultar, debe tratarse con objetividad y presentarlo como un desafío, como una labor a realizar, es lo ideal.

#### **4) Presentación del puesto de trabajo.**

Informar al candidato sobre el puesto que va a cubrir, cuales son las exigencias del mismo y lo que se espera de él.

#### **5) Formación académica.**

Es recomendable preguntar por los motivos que llevaron a la persona a escoger una carrera y no otra, qué planes tenía o tiene para el futuro y cuáles se han cumplido.

#### **6) Experiencia profesional :**

El objetivo es conocer en qué consistieron sus trabajos anteriores, sus funciones y posición en el organigrama de la empresa en la que trabajó, o trabaja actualmente, para saber si puede desempeñar las funciones que el puesto requiere.

#### **7) Proceso futuro :**

Al hacer la selección del personal, se busca gente con potencial que pueda crecer con la compañía. Se debe comunicar al candidato la evolución real del puesto que va a cubrir para que le parezca más atractiva la oferta de trabajo que se está haciendo.

#### **8) Preguntas por parte del entrevistado :**

Se deben aclarar todas las dudas que tuvo el candidato durante la entrevista, pero no es recomendable dar datos de más, ni mentir.

Las preguntas denotan los intereses y la inteligencia del candidato es por esto que debe estar atento a ellas.

#### **9) Despedida :**

El entrevistador debe resumir lo tratado en la entrevista. Ser cortés y manifestarle al candidato que se comunicarán con él cuando tengan la decisión.

#### **10) Recapitulación :**

Es la parte esencial de la entrevista ya que se anotan y evalúan todas las observaciones que se tuvieron durante la misma.

### **b) ERRORES MÁS FRECUENTES EN LA ENTREVISTA :**

#### **♦ Dejar de establecer la empatía**

En algunas ocasiones, el entrevistador puede realizar su labor proyectando frialdad o poco interés acerca del solicitante, por lo que éste se puede sentir rechazado y no le permita desenvolverse como debe ser durante la entrevista. Esto afecta a ambas partes ya que la información que obtenga el entrevistador no será suficiente para tomar la decisión sobre la contratación del candidato.



#### ♦ **La falta de estrategia**

El entrevistador no sabe qué preguntas hacer al entrevistado, y comienza por las primeras que se le ocurren ahondando en temas irrelevantes, como los pasatiempos del candidato, partido político, clima, etc.. olvidándose de lo primordial que se debe de conocer como lo son : datos generales, experiencia laboral, estudios, etc..

#### ♦ **Brevedad de la entrevista :**

Algunas entrevistas requieren más tiempo que otras, dependiendo del logro de los objetivos de la misma. Factores como la edad del aspirante, nivel académico, experiencia, nivel de trabajo a que aspira, influyen pero, básicamente lo importante es obtener información necesaria y suficiente del candidato. Intentar hacer una entrevista rápida es contraproducente.

#### ♦ **Interpretación incorrecta :**

El entrevistador debe profundizar en los antecedentes del aspirante para obtener suficiente información y confirmar su evaluación en cuanto a las capacidades del candidato. La falta de datos puede llevar a conclusiones erróneas.

#### ♦ **Prejuicios y preferencias inconscientes**

Existen entrevistadores con preferencias, que quizás sean inconscientes, pero tienen peso a la hora de tomar una decisión en cuanto a contratar o desechar a un candidato. Los juicios subjetivos no deben pesar en una decisión, de ahí la importancia de preparar minuciosamente la entrevista, único medio de lograr la objetividad.



#### ◆ **Hablar excesivamente**

Si quién habla es el entrevistador, el candidato fácilmente puede seguir la intención que descubre y manipular la entrevista.

#### ◆ **Confianza en la intuición**

Algunos entrevistadores basan sus conclusiones sobre un aspirante en la intuición sin apoyarse en hechos objetivos o evidencia. Es un problema similar al de los prejuicios.

#### ◆ **Factores de tensión**

En la entrevista a veces se recurre a técnicas que alteran o desconciertan al candidato. Ya que pueden someterlo al maltrato verbal o menospreciarlo. Lo que se provoca con este tipo de entrevistas es romper la empatía que se había establecido. El someter al candidato a presión no es aconsejable en una entrevista.

### **c) SUGERENCIAS DURANTE LA ENTREVISTA :**

- Cuestionar el contenido del curriculum : fechas de inicio, motivos de cambio de empleo, etc.
- Concentrarse en los hechos y en lo esencial : educación, experiencia, destrezas, etc.
- Definir la razón por la cual esta solicitando el empleo, el salario deseado, disponibilidad, etc.
- Tomar nota de la imagen proyectada, forma de hablar y manierismos.
- Provocar preguntas para explorar algún tema que no quedó muy claro.

## **B) PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

Las pruebas psicométricas se han creado haciendo un esfuerzo por encontrar medios más objetivos para medir las aptitudes de quienes solicitan empleo. Se utilizan en las empresas para tres propósitos fundamentales : la selección y colocación de nuevos empleados, evaluación de los empleados para potencial de promoción y, para capacitación a empleados.

Permiten objetivizar y predecir la conducta ( actitud, desempeño, etc.) de las personas, de tal forma que podamos tomar decisiones en situaciones específicas.

### **a) CLASIFICACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

#### **1) Pruebas de actuación :**

Estas pruebas se refieren fundamentalmente al tipo operativo que mide eficiencia de actuación o rendimiento en la realización de tareas específicas. Es la forma en que una persona reacciona a los estímulos y responde al medio ambiente. Implican que el examinado utilice instrumentos, maquinaria, utensilios, etc., con los que demuestre habilidades específicas.

#### **2) Pruebas de aptitud**

Estas miden la capacidad del candidato para aprender una nueva labor.

### **3) Pruebas de inteligencia**

Con estas pruebas se obtiene como resultante datos sobre el coeficiente o nivel intelectual de los candidatos y por ende contar con una idea sobre la capacidad de éstos en la solución de problemas.

### **4) Pruebas de personalidad**

Estas pruebas miden diferentes aspectos de la personalidad, que determinan la adaptación del individuo al ambiente. Problemas interpersonales, conductas inadecuadas, etc. Requieren ser aplicadas e interpretadas por psicólogos especializados.

### **5) Pruebas de situación**

Observan la forma en que los solicitantes de empleo reaccionan ante determinadas situaciones, forzadas pero realistas. Las hay operativas y de reactivos orales o escritos.

## **b) VARIABLES EN LA APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS**

### **1) Validez**

Deben medir efectivamente la función especificada. El manual de la prueba debe demostrar que las preguntas utilizadas contribuyen a medir lo que ostenta.

## **2) Confiabilidad**

Para que una prueba sea estandarizada debe haber sido probada con distintos sujetos y diferentes medios y haber demostrado que los resultados obtenidos arrojan alto nivel de seguridad.

## **3) Cualidades de quienes utilizan las pruebas.**

Las pruebas deben de ser propiamente supervisadas y de preferencia atendidas sólo por psicólogos calificados, ya que la interpretación de las pruebas requiere un nivel de capacidad profesional específico.

## **4) Objetividad**

Deben ser calificados conforme a claves, plantillas y escalas, no por apreciación subjetiva.

## **5) Estandarización**

Es la medición de las habilidades de un individuo que deben considerarse en función de las calificaciones obtenidas por el grupo al que corresponde. La prueba debe arrojar resultados similares a otras pruebas para la misma función.

## **c) MÉTODOS CLÁSICOS DE SELECCIÓN**

Las empresas han usado, y algunas aún utilizan, métodos de selección inadecuados que entorpecen el éxito que pudiera tener una contratación y se dejan llevar por lo siguiente :

- ◆ Recomendaciones.
- ◆ La maravillosa intuición de una persona que juzga a primera vista.
- ◆ El resultado de unos exámenes rutinarios, cuyo programa conocen todos los solicitantes.
- ◆ Los certificados de las empresas donde se trabajó anteriormente.
- ◆ Los diplomas, títulos, etc..

“Estas soluciones, por lo menos son rápidas y económicas, pero están lejos del ideal”<sup>1</sup>. Lo económico en este caso es muy relativo porque al no seleccionar con eficiencia y con la seguridad de que el candidato es el ideal, a futuro esa selección costará mucho, porque se tiene que capacitar quizás más de lo debido a la persona recién contratada ya que puede no contar con los conocimientos necesarios, lo que no se detectó a tiempo por no haber llevado un buen proceso de selección.

---

<sup>1</sup> Blanco Cohen, Nuestro personal., p.36

## **CAPÍTULO II**

### **LA SELECCIÓN DE AGENTES DE VENTAS**



Dado que el objetivo de este trabajo es optimizar la selección de vendedores en una empresa específica, puntualizamos lo relevante.

Se debe tener muy claro :

- Qué producto va a vender
- Qué tipo de empresa lo contrata
- Quiénes serán los compradores
- Circunstancias de la venta

Existen cualidades generales que conforman el perfil general del vendedor y cualidades específicas requeridas por el tipo de venta que se realiza.

## **2.1 PERFIL GENERAL DE UN VENDEDOR**

- Salud y vitalidad necesarias para mantener un esfuerzo y una actividad física constantes.
- Edad : joven o maduro que permitan la adaptación a un curso de enseñanza y la aceptación de un salario inicial.
- Estabilidad de carácter y firmeza de propósito.
- Personalidad abierta y agradable.
- Excelente presencia.
- Habilidad para expresarse con facilidad y de forma convincente.
- Tacto adecuado para satisfacer al cliente.
- Iniciativa, ya que la mayor parte del tiempo opera por sí solo.
- Espíritu animoso y de empuje.
- Capacidad mental.

- Preparación o experiencia previa que servirá para reforzar su adaptabilidad a la misión encomendada.
- Interés sincero y positivo en el tipo de venta.
- Lealtad a la empresa. Para que esto se presente es necesario que la empresa haga sentir al vendedor satisfecho con lo que hace, y así rechazará cualquier otra propuesta hecha por los competidores.

## **2.2 Perfil específico del vendedor**

### **A) Objetivos claros :**

- Visión del futuro, conocimiento de las metas de la empresa.
- Conocimiento del mercado. Ubicación de la competencia.
- Necesidades de compra de los clientes.
- Planificación de la estrategia a seguir.
- Saber lograr las entrevistas con individuos clave.
- Descripción de las ventajas que ofrece su propuesta.
- Realización de la venta.
- Convencimiento real para que el comprador se convierta en cliente.
- Cuidar al cliente para no perderlo.

### **B) Conocimiento del producto :**

- Dominio total del funcionamiento, ventajas, alternativas, etc. que ofrece.
- Nuevos usos que tienen los viejos productos, para darle la opción al cliente de no invertir tanto (en algo novedoso) , y que le saque provecho a lo que tiene. (Esto es un punto importante para el cliente, ya que se da cuenta que el vendedor no sólo quiere cerrar una venta, sino que se preocupa por su economía y lo asesora).

- Informar a la empresa sobre productos de la competencia y razones que justifican su preferencia para que se tomen medidas pertinentes para no perder el mercado.
- Actualizar los catálogos oportunamente.
- Informarse sobre los productos de la competencia para presentar mejor los que ofrece.

### **C) Relaciones con el cliente :**

- Información constante al cliente sobre todas las innovaciones que se han dado en los productos que manejan.
- Asesorarlos cuando se requiera, aunque no esté una venta de por medio.
- Interesarse por todos los problemas que le surjan al cliente.
- Aceptar las reclamaciones del cliente y saberlas manejar.
- Capacitar o apoyar a los nuevos vendedores.
- Lograr que los clientes se familiaricen con el uso de los productos y que los tengan siempre como la mejor opción.
- Establecer y mantener relaciones amistosas con el cliente.

### 2.3 PREGUNTAS BÁSICAS EN UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE AGENTES DE VENTAS

Durante la entrevista se debe reunir información, como la siguiente, acerca del candidato :

- ◆ ¿Desde cuándo está interesado en las ventas ?
- ◆ ¿Por qué se interesa en ellas ?
- ◆ ¿Durante cuántos años ha practicado ese trabajo ?
- ◆ ¿A qué tipo de ventas se ha dedicado ?
- ◆ ¿Qué productos prefiere vender ?
- ◆ ¿Cuáles zonas son de su preferencia ?
- ◆ ¿Con qué clase de clientes esta acostumbrado a tratar ?
- ◆ ¿Tuvo dificultades anteriormente con sus jefes o con compañeros de trabajo ?
- ◆ ¿Ha tenido alguna otra actividad que no sea la de venta ?

### 2.4 PRUEBAS SUGERIDAS EN LA SELECCIÓN DE VENDEDORES

INTELIGENCIA	APTITUDES	PERSONALIDAD
Terman Merrill	0.0.-3	CPI
WAIS-R	ABG-2	Cleaver
Purdue	BPA 1 y 2	HF
Dominos	PIV	H y B
Otis-R	MAI	PAPI
Betall-R	COE-1	Thomas Kitmann
Raven	BS	16 FP a,b,c,d

Las características de medición de las pruebas sugeridas anteriormente son las siguientes :

### PRUEBAS DE INTELIGENCIA Y DE APTITUD

Lo que miden estas pruebas son : potencial de aprendizaje, comprensión, sistemas numéricos, percepción, razonamiento, fluidez verbal, relaciones sociales, atención, concentración y memoria, entre otras, pero las que interesan al seleccionar a un agente de ventas son estas características.

### PRUEBAS DE PERSONALIDAD

Éstas dan a conocer el grado de : energía, adaptación a normas, responsabilidad, creatividad, forma de pensamiento, liderazgo, sociabilidad, trabajo en equipo, autocontrol, autoimagen, reactividad ante otros, dependencia, estabilidad emocional, iniciativa, manejo de presión, motivación, tolerancia a la frustración, persuasión, toma de decisiones, actitud cognitiva, y agresividad competitiva, que tienen los candidatos.

## 2.5 CONSIDERACIONES GENERALES

La tarea del vendedor presenta un riguroso control en sus resultados, pero una gran libertad en el uso del tiempo. Tiene que saber fijar prioridades y para esto es necesario mantener al día un memorándum de visitas, llamadas, etc..

El buen vendedor aparenta trabajar sin esfuerzo, pero no es así, lo que sucede es que gracias a su experiencia, sigue cuidadosamente sus responsabilidades, y es organizado en sus actividades.

Si la empresa ya cuenta con excelentes vendedores, se tiene una tarea difícil que es : conservarlos.

Para lograrlo tienen que motivarlos, apoyarlos para que alcancen sus objetivos personales.

Si un buen elemento se retira de la empresa, es muy probable que se lo lleve la competencia, lo que traerá como consecuencia que varios clientes lo seguirán.



## **CAPÍTULO III**

### **CARACTERÍSTICAS DE UNA COMERCIALIZADORA Y DISTRIBUIDORA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

### 3.1 FUNDACIÓN

La empresa objeto de este estudio fue fundada el 15 de junio de 1984. Su fundador tiene profundos conocimientos en la administración agrícola, ya que como profesional obtuvo licenciatura y maestría en esta disciplina. Gracias a su experiencia en el campo agrícola sinaloense, así como su trabajo de asesor de diferentes grupos agrícolas de la zona del Pacífico, y su iniciación de un Joint Venture entre un grupo de Sinaloa y una agroindustria norteamericana, le dieron las bases para fundar lo que hoy es esta digna empresa. Fungiendo como empresa distribuidora y comercializadora de insumos agrícolas que son básicos para la fabricación de invernaderos y el desarrollo de la era agrícola, esto es, tecnificando al agricultor con la aplicación de nuestros productos para así obtener resultados favorables y más fructuosos.

En sus inicios la empresa contaba con poco personal, posteriormente al ir atacando las diferentes zonas del país, se hizo necesaria la contratación de mayor personal en ventas principalmente, y con ello se dio la apertura de nuevas oficinas en zonas estratégicas como: Morelos, Aguascalientes, Culiacán, Los Mochis, Hermosillo y Tijuana.

En la actualidad, la estructura organizacional de esta empresa ubicada en Guadalajara, Jalisco, es la siguiente:



El ofrecer un servicio eficiente a los clientes originó la creación de la filial con una transportadora terrestre que se encarga de llevar los productos que brinda la empresa agrícola.

Todo lo anterior, no hubiera sido posible sin contar con el apoyo de empresas nacionales e internacionales, por su calidad del producto, lo cual le da un liderazgo sobre los otros en el mercado, así como el apoyo técnico de las mismas y el diseño en conjunto de mercadeo.

En el área de fabricación y como resultado de las relaciones con compañías nacionales, se llevó a cabo una sociedad con una planta de empaques que se encuentra en Guadalajara, Jal., y la promoción de otra del mismo ramo en Hermosillo, Sonora.

Actualmente se tiene una sociedad en Culiacán, Sinaloa que en principio se pensó generaría sesenta empleados, pero no fue necesaria y sólo se cuenta con veinte, ésta provee charola de almácigo, caja para uva y el casetón para la construcción.

Así pues, esta empresa agrícola se preocupa por brindar su mejor esfuerzo en : calidad, servicio y asesoría.

Esta empresa como todas las de su ramo, se ven afectadas por diversos eventos entre los que destacan :

- 1) Clima
- 2) Situación económica del país, por el movimiento de divisas
- 3) Rotación del personal especializado
- 4) Situación del mercado en Estados Unidos, Canadá, y México
- 5) Cambios en precio de materia prima por ajustes que se dan ante la situación económica, ya que afectan los costos de fabricación.

### **3.2 MISIÓN**

El objeto y misión social de la empresa ha sido fomentar y proteger el cultivo de la flora así como la agricultura.

Una de sus principales metas es posicionarse como una empresa innovadora, tanto en invernaderos como en fórmulas que conviertan regiones con poca actividad agrícola en zonas fértiles. La búsqueda de las mejores técnicas para el adecuado aprovechamiento de los productos en el campo es permanente en esta empresa.

### 3.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Sus clientes son : horticultores, floricultores y viveros en general.

Los productos que maneja son los siguientes :

- 1.- Malla sombras : antigranizo, anti-afida, antivirus nacional, malla shade
- 2.- Cintilla protectora
- 3.- Charola de almácigo
- 4.- Cajas y cubetas de plástico
- 5.- Plásticos para invernaderos importados
- 6.- Techos Agroplast
- 7.- Cortinas Agroplast
- 8.- Plástico natural y negro
- 9.- Poly tubo
- 10.- Plástico Mulch
- 11.- Tela mosquitero
- 12.- Rafia tomatera y bananera
- 13.- Macetas
- 14.- Fertilizantes
- 15.- Mejoradores de suelo
- 16.- Sustratos
- 17.- Invernaderos : pantalla térmica, sistema de riego por goteo, automatización, enfriamiento por evaporización, ventiladores para movimiento de aire, malla antitrips.

La competencia que preocupa y mantiene a la empresa alerta es en relación con los invernaderos ya que se han introducido en el mercado los israelitas, holandeses y españoles líderes en el ramo.

Los medios que utilizan para difundir sus productos y servicios son :

1. Volantes (sólo ofertas)
2. Revistas especializadas
3. Radio
4. Sección amarilla
5. Exposiciones dirigidas al campo
6. Recomendaciones de clientes satisfechos

### **3.4 FUERZAS Y DEBILIDADES**

#### **PUNTOS DÉBILES**

- El departamento de ventas no está debidamente estructurado
- Desmotivación del personal, debido a que anteriormente se les ofrecía sueldo base y comisiones y en la actualidad se les remunera sólo por comisiones que varían según el producto pero en forma global se maneja el 3%, a excepción de la venta de los invernaderos que queda sujeta a la negociación que se lleve a cabo y la participación que tenga el agente de ventas. Cuando el agente de ventas es de nuevo ingreso recibe un apoyo de \$1,500.00 pesos mensuales, los tres primeros meses, a partir de ese momento, sólo recibirá la comisión sobre sus ventas.
- Los tiempos muertos improductivos son amplios.
- Falta de seguimiento a clientes
- La cartera de nuevos clientes es baja
- Existe retención de información en cuanto a las ventas, ya que no las reportan todas.
- Falta de técnicas agresivas de venta
- Falta de disponibilidad de parque vehicular para los vendedores en casos específicos
- Falta de control periódico sobre los vendedores



## PUNTOS DE VENTAJA

- Los vendedores tienen distintos puntos de lanza
- Existe gran interés de superación entre los agentes de ventas
- Los productos son de óptima calidad
- El propietario es altamente reconocido, tanto en la propia empresa como en el ramo.
- La cartera de clientes es estable
- Los productos están muy bien posicionados en el mercado.

Cómo se puede observar son varios los puntos que necesitan de atención y en concreto, el departamento de ventas requiere una reingeniería global en sus procesos, sistemas, y métodos.

Cómo el objetivo primordial de este trabajo está dirigido al agente de ventas, el diagnóstico que se hizo fue en ese departamento y los resultados de las observaciones y entrevistas realizadas al personal indican que deben ser atendidos los siguientes aspectos:

Para que todo lo anterior de resultado es necesario :

1. Reestructura del departamento de ventas
2. Selección del personal eficiente
3. Capacitación (la cual se lleva a cabo mensualmente por una persona especializada pero no se enfoca sólo a ventas sino también a otras áreas)
4. Supervisión constante de vendedores. La empresa maneja varios formatos para llevar un control efectivo de ventas como son : bitácora de clientes,

reporte de cuentas por cobrar, reporte semanal de actividades por agente, reporte de toma de inventario físico, control diario de clientes, resumen mensual de ventas reales por agente y presupuesto semanal, y análisis costo-volumen-utilidad por vendedor (Mismos que podrán observarse del anexo 1 al 10, a los que hay que dar verdadero curso).

5. Control óptimo del seguimiento a clientes

6. Reporte mensual al director

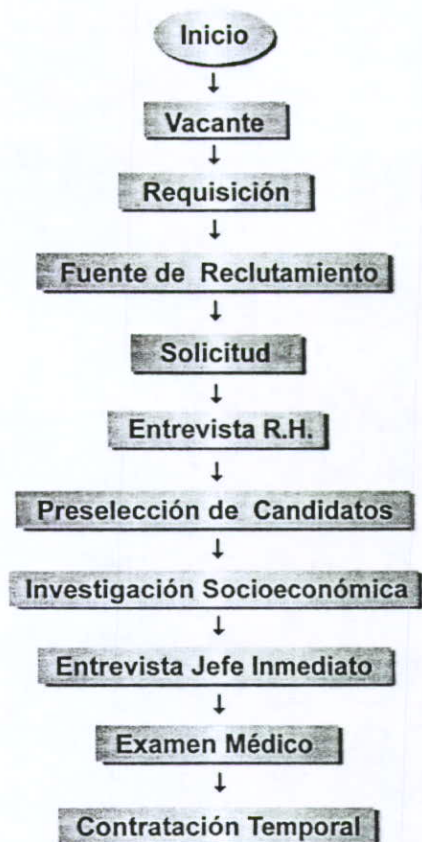
Este trabajo presenta una propuesta al segundo punto, que es la selección del personal.

## **CAPÍTULO IV**

### **EMPRESA COMERCIALIZADORA OBJETO DEL ESTUDIO**

#### 4.1 DIAGRAMA ACTUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El sistema de reclutamiento y selección que ha desarrollado esta empresa es el siguiente :



## 4.2 HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS

Como se puede observar, es un proceso completo y quizás adecuado para esta micro empresa, sin embargo, en la práctica, tiene sus deficiencias :

- La fuente de reclutamiento utilizada generalmente es externa : utilizando el anuncio en el periódico aproximadamente por tres días. No ha dado muy buenos resultados, ya que las personas que se presentan a entrevista difícilmente cuentan con el perfil y conocimientos requeridos, sin embargo, se sigue utilizando.
- Las entrevistas que se realizan son superfluas.
- No se aplica ningún tipo de examen psicométrico a los candidatos.
- La verificación de las referencias laborales y personales no se realiza en todas las ocasiones. Cuando se contrata personal recomendado, y no creen que sea necesaria la verificación.
- La requisición de personal no se maneja por escrito sino en forma verbal y es obligación del encargado del departamento de recursos humanos consultar el manual de organización de la empresa para conocer las exigencias del puesto a cubrir, que no siempre coincide con la realidad, por falta de actualización.

El exámen médico que se realiza a los candidatos potenciales es el siguiente :

49841

- \* Biometría hemática
- \* Exámen general de la orina
- \* Glucosa
- \* Urea
- \* Creatinina

- \* Acido úrico
- \* Colesterol
- \* VDRL
- \* Exploración médica completa

Lo anterior es tanto para hombres como para mujeres, a diferencia que al tratarse de mujeres se les realiza además la prueba del embarazo.

La empresa cuenta con un manual de organización muy completo, que sin duda alguna ha ayudado a que se realicen funciones correspondientes al departamento de recursos humanos como lo son : capacitación, valuación de puestos, evaluación del desempeño del personal, inducción y selección, pero debe actualizarse y, sobre todo, hacerse operativo.

#### **4.3 DESCRIPCIONES DE PUESTO**

Las descripciones de puesto del departamento de ventas son las siguientes:



## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### **NOMBRE DEL PUESTO :**

Agente de Ventas

### **DEPARTAMENTO :**

Ventas

### **HORARIO ASIGNADO :**

No se tiene horario fijo dentro de la empresa, pero tiene que visitar clientes el agente de 9:00 a 14:00 hrs.00 y de 16:00 a 19:00 hrs.

El agente de ventas de piso tiene su horario de 9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs. dentro de las instalaciones de la empresa.

### **PERSONAL A SU CARGO :**

Ninguno

### **JEFE INMEDIATO :**

Gerente de Ventas

### **CONTACTOS PERMANENTES INTERNOS :**

- Gerente de Ventas
- Tesorería
- Gerente Administrativo
- Director General

### **CONTACTOS EXTERNOS :**

- Clientes
- Proveedores

### **DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO :**

Difundir los productos que maneja la empresa, sus ventajas y precios para cerrar las ventas.

### **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA :**

- Promocionar los productos de la empresa.
- Visitar a clientes actuales.
- Levantar pedidos de los clientes y entregarlos al departamento de tesorería para que se revise el estado de cuenta de los mismos y si no hay observaciones, se factura y envía la mercancía.
- Realizar gestiones de cobranza cuando se le encomiende.

### **OBLIGACIONES GENERALES :**

- Informar periódicamente al director todo lo relacionado con ventas en cuanto a los comentarios hechos por los clientes acerca de los productos y del servicio que la empresa ofrece.
- Comunicar oportunamente al gerente de ventas los productos que se requieren para cubrir los pedidos de los clientes.
- Asesorar al cliente sobre el uso de los productos.
- Entregar los pedidos de los clientes oportunamente si se trata de ventas grandes.

### **HABILIDADES Y ESCOLARIDAD NECESARIA :**

- Facilidad de palabra.
- No es de importancia si tienen o no título profesional, mientras sepan vender es suficiente.

## DESCRIPCION DE PUESTOS

**NOMBRE DEL PUESTO :**

Gerente de Ventas

**DEPARTAMENTO :**

Ventas

**HORARIO ASIGNADO :**

9:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 19:00 hrs.

**PERSONAL A SU CARGO :**

Agentes de Ventas

**JEFE INMEDIATO :**

Director General

**CONTACTOS PERMANENTES INTERNOS :**

- Tesorería
- Almacén
- Director General

**CONTACTOS EXTERNOS :**

- Clientes
- Proveedores

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO :**

- Establecer rutas para los agentes de ventas.
- Formular requisiciones de mercancía.

## **OBLIGACIONES GENERALES :**

- Realizar ventas de mostrador y vía telefónica.
- Capacitar a los nuevos agentes.
- Realizar cotizaciones.

## **HABILIDADES Y ESCOLARIDAD NECESARIA :**

Administración de empresas.

Mercadotecnia.

Ingeniería agrícola\*<sup>2</sup>

Experiencia.

### **4.3.1 COMENTARIOS**

El Gerente de Ventas es un agente más, no lleva a cabo funciones de su nivel y las que ejecuta no las realiza eficientemente, lo cual no permite que se desarrolle efectivamente el departamento de ventas.

Los agentes trabajan por su cuenta, no rinden informes como deberían de hacerlo por lo que no se tiene un control adecuado.

El problema radica en la ineficiente selección que se realizó y esto ha traído consigo desequilibrios que urge corregir.

---

<sup>2</sup> \* Es la profesión que tiene el actual Gerente de Ventas

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE NUEVO PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

#### **A) DIAGRAMA**

Existen varios puntos que se pudieran modificar para cubrir las necesidades de la empresa, se propone nuevo diagrama.

#### **B) REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Se propone un formato de requisición de personal muy sencillo que deberá llenarse siempre que exista una vacante en la empresa. Deberá eliminarse totalmente la requisición oral.

#### **C) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Se sugiere se realicen ajustes a las descripciones existentes y además se maneje formato.

#### **D) ENTREVISTA**

Se propone formato y se dan indicaciones precisas.

E) A continuación se presenta el manual de Reclutamiento y Selección de Agentes de Ventas.



Manual de Reclutamiento  
y  
Selección de Agentes de Ventas

## **MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE AGENTES DE VENTAS**

### **1.- Introducción**

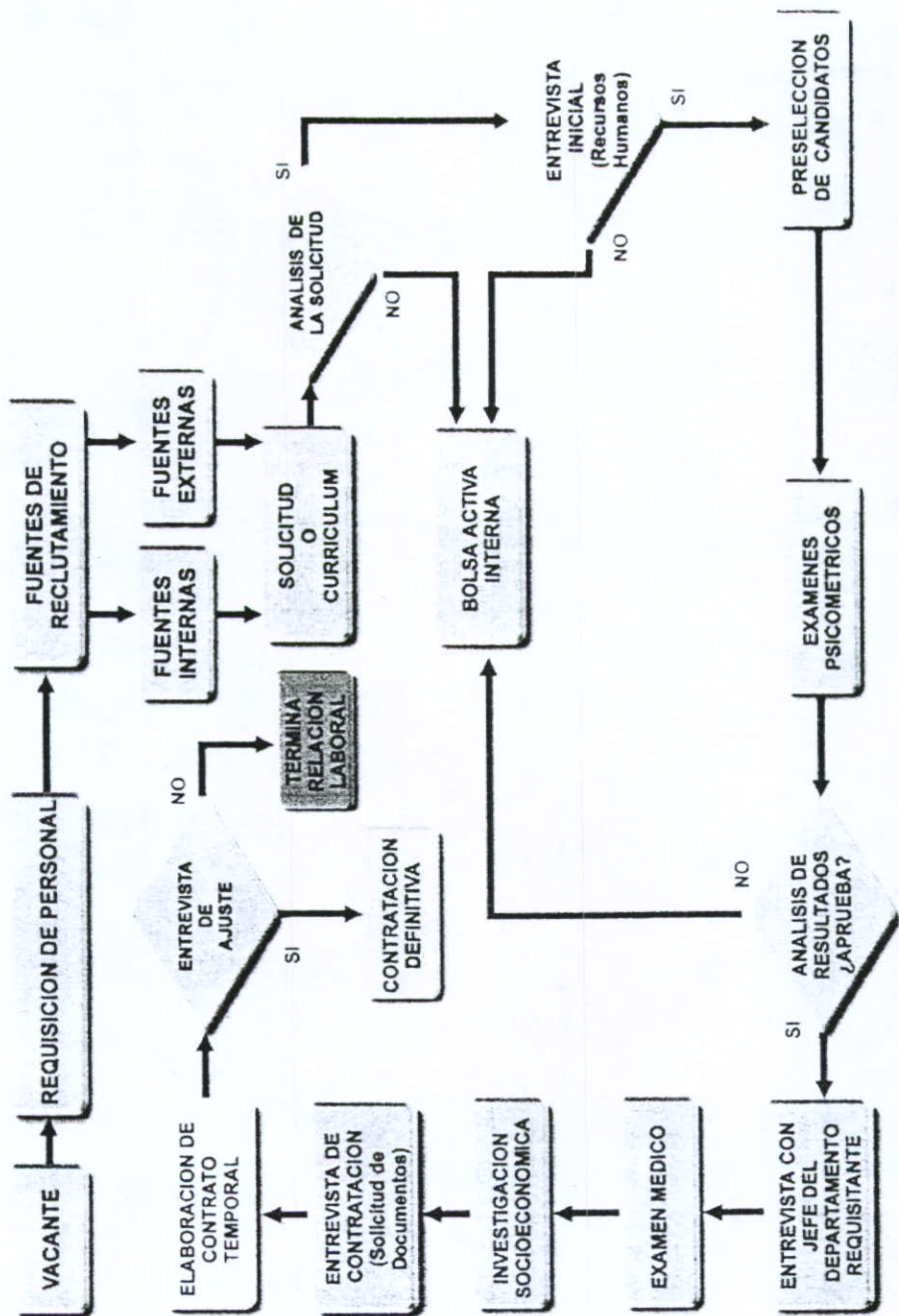
Determinar un puesto para cada individuo según sus aptitudes, ha sido siempre un problema difícil, pues es un riesgo valorar y calificar cualidades sin conocer lo que luego exige cada tarea.

Las organizaciones ya se preocupan por retener sus empleados productivos y valiosos y hacen lo posible para mantenerlos satisfechos, puestos a prueba por corto tiempo para ascenderlos de puesto, y recompensarlos oportunamente a fin de minimizar la posibilidad de que se sientan atraídos por otra organización. Es por esto que se le debe dar especial importancia al proceso de reclutamiento y selección para que, en caso de que existan problemas, en un futuro, se tenga la certeza de que el personal no es el problema, sino situaciones externas, como lo pudieran ser: proveedores, clientes, procesos de administración y operación, etc.

### **2.- Proceso del Reclutamiento y Selección**

El siguiente diagrama muestra con claridad los pasos a seguir.

# PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION



### 3.- Descripción de puestos

Para realizar el proceso citado de reclutamiento, deberá tenerse presente las siguientes descripciones de puestos:

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

### **NOMBRE DEL PUESTO :**

Agente de Ventas

### **DEPARTAMENTO :**

Ventas

### **HORARIO ASIGNADO :**

No se tiene horario fijo dentro de la empresa, pero tiene que visitar clientes el agente de 9:00 a 14 :00 y de 16:00 a 19:00 hrs.

El agente de ventas de piso tiene su horario de 9:00 a 14 :00 y de 16:00 a 19:00 hrs. dentro de las instalaciones de la empresa.

### **PERSONAL A SU CARGO :**

Ninguno

### **JEFE INMEDIATO :**

Gerente de Ventas

### **CONTACTOS PERMANENTES INTERNOS :**

- Gerente de Ventas
- Tesorería
- Gerente Administrativo
- Director General

## **CONTACTOS EXTERNOS :**

- Clientes
- Proveedores

## **DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO :**

Alcanzar las metas definidas respecto a las ventas.

## **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA :**

- Promocionar los productos de la empresa.
- Visitar diariamente el número de clientes fijados en las políticas de ventas.
- Visitar periódicamente a clientes actuales.
- Mantener comunicación constante con el cliente.
- Elaborar informe diario que contenga visitas realizadas a clientes y actividades en general para presentárselo diariamente al gerente de ventas y en forma semanal al Director.
- Realizar gestiones de cobranza cuando se le encomiende.

## **OBLIGACIONES GENERALES :**

- Informar periódicamente al gerente de ventas todo lo relacionado con ventas en cuanto a los comentarios hechos por los clientes acerca de los productos y del servicio que la empresa ofrece.
- Comunicar oportunamente al gerente de ventas los productos que se requieren para cubrir los pedidos de los clientes.
- Incrementar su cartera de clientes.
- Asesorar al cliente sobre el uso de los productos.
- Entregar los pedidos de los clientes oportunamente.
- Mantener en buen estado el vehículo que la empresa les proporcione para realizar sus actividades.

## HABILIDADES Y ESCOLARIDAD NECESARIA :

- Facilidad de palabra.
- No es de importancia si tienen o no título profesional, mientras sepan vender es suficiente.
- Ingeniero agrónomo o Lic. en Mercadotecnia, pero que cuente con los conocimientos básicos del ramo agrícola.
- Experiencia en ventas de un año por lo menos.



## DESCRIPCION DE PUESTOS

**NOMBRE DEL PUESTO :**

Gerente de Ventas

**DEPARTAMENTO :**

Ventas

**HORARIO ASIGNADO :**

9:00 a 14 :00 y de 16:00 a 19:00 hrs.

**PERSONAL A SU CARGO :**

Agentes de Ventas

**JEFE INMEDIATO :**

Director General

**CONTACTOS PERMANENTES INTERNOS :**

- Tesorería
- Almacén
- Director General

**CONTACTOS EXTERNOS :**

- Clientes
- Proveedores

**DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO :**

- Fijar políticas y estrategias de venta.
- Supervisar a los agentes.
- Elaborar estudios de mercado.

## **DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA :**

- Coordinar rutas para los agentes de ventas
- Elaborar cuadros estadísticos y comparativos de ventas mensuales
- Formular requisiciones de mercancía
- Programar la publicidad

## **OBLIGACIONES GENERALES :**

- Realizar ventas de mostrador y vía telefónica.
- Revisar el programa de ventas de cada agente de acuerdo a metas.
- Mantener estrategias de precios, productos, y distribuciones al día, proyectando nuevas necesidades de los clientes para satisfacerlas de la mejor manera.
- Capacitar a los nuevos agentes.
- Prospectar clientes.
- Realizar cotizaciones.
- Realizar estudio de mercado actualizado (clientes, competencia, plaza, producto, publicidad y promoción).

## **HABILIDADES Y ESCOLARIDAD NECESARIA :**

- Lic. Administración de empresas, en Mercadotecnia o Ingeniería agrícola\*<sup>3</sup>
- Experiencia en ventas y manejo de personal.
- Inglés en un 80%.
- Manejo de programas de computación como: excell, power point y word como mínimo.

Si se reportan cambios en las funciones, deberá pedirse al jefe inmediato que las registre utilizando el siguiente formato:

---

<sup>3</sup> \* Es la profesión que tiene el actual Gerente de Ventas

## NOMBRE DE LA EMPRESA

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Realizada el : \_\_\_\_\_

<b>PUESTO :</b>
<b>DEPARTAMENTO :</b>
<b>HORARIO ASIGNADO :</b>
<b>PERSONAL A SU CARGO :</b>
<b>JEFE INMEDIATO :</b>
<b>CONTACTOS INTERNOS :</b>

DESCRIPCION ESPECIFICA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO

OBLIGACIONES GENERALES DEL OCUPANTE DEL PUESTO

## PERFIL DEL PUESTO

### DATOS GENERALES

Nombre del puesto :
Reporta a :
Puestos que le reportan :
Edad :
Escolaridad :
Estado civil :
Sexo :
Experiencia :
Disponibilidad para viajar o cambiar re residencia :

### HABILIDADES

Anotar uno de los siguientes números según las exigencias del puesto

(1) Deseable

(2) Necesario

(3) Indispensable

#### ADMINISTRATIVAS

Planeación	
Organización	
Trabajo en equipo	
Toma de decisiones	
Manejo de personal	
Trabajo bajo presión	

#### CONCEPTUALES

Abstracción	
Memoria	
Atención y concentración	
Análisis y síntesis de situaciones	
Creatividad	

#### PERSONALES

Orientación a resultados	
Actitud de servicio	
Perseverancia	
Comunicación oral y escrita	
Relaciones interpersonales	
Empatía	
Buena presentación	
Adaptabilidad a nuevas situaciones	
Iniciativa	

**PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN :**


**CONTABILIDAD**

Contabilidad general básica	
Finanzas	
Interpretación de estados financieros	
Impuestos	
Nóminas y prestaciones	

**CONOCIMIENTOS SECRETARIALES**

Taquigrafía	
Mecanografía	
Redacción	
Archivo	

**INGLÉS**

Oral	
Escrito	
Traducción	
Comprensión	

#### **4.- Requisición de personal**

Siempre que exista una vacante, deberá llenarse el correspondiente formato y por ningún concepto se aceptará una requisición oral, ya que podría prestarse a que se realizara sin la debida autorización.



## NOMBRE DE LA EMPRESA

### REQUISICIÓN DE PERSONAL

Fecha de requisición :	
Puesto a cubrir :	Departamento :
Jefe inmediato :	
Fecha de iniciación :	
De :	A :

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE FUNCIONES

REQUISITOS (Perfil del aspirante)

Firma del Requisitante : \_\_\_\_\_

Firma del Director : \_\_\_\_\_

## **5.- Fuentes de Reclutamiento**

Es política de la empresa en estudio, utilizar la fuente externa como medio de reclutamiento ya que requiere de personal mediante anuncio clasificado en el periódico, aunque depende mucho del puesto a cubrir, ya que si se trata de rangos de alto nivel, se solicitan los servicios de agencias de colocación.

Para hacer uso de cualquier fuente de reclutamiento es importante tener muy claro el perfil de la persona que se esta buscando, por ejemplo, en el caso de un puesto de Gerente de Ventas, hay que informar si son ventas de mayoreo o menudeo, si se requiere viajar, si han de usar su propio vehículo o lo proporciona la empresa, etc. Si no se le facilitan todas estas especificaciones a la agencia o al encargado de poner el anuncio en el periódico, es gastar el tiempo y energía de ambas partes.

Tanto la fuente interna como la externa han demostrado ser una buena herramienta de selección de personal para determinadas categorías de trabajo y determinados niveles de experiencia, pero no existe una sola técnica de reclutamiento que sea eficiente a largo plazo, bajo cualquier circunstancia y para todas las empresas.

## **6.- Análisis de las solicitudes**

Las solicitudes de empleo son una base importante para la preselección de candidatos, ya que proporcionan información para decidir si un solicitante reúne los requisitos mínimos de experiencia, educación, etc. Y dan la pauta para las preguntas que hará el entrevistador acerca de los antecedentes del solicitante.

Entre las características que podrían listarse en una forma de solicitud de empleo, para ser llenada por un solicitante, están las siguientes:

- Nombre y datos personales
- Edad
- Estado civil
- ¿Su casa habitación es de su propiedad o rentada?
- Número de hijos y otros dependientes económicos
- Años de educación
- Empleos anteriores
- Ingresos promedio en empleos anteriores
- Razones para haber dejado el último empleo

## **7.- Entrevista inicial**

Revisar el curriculum antes de entrevistar al candidato es muy importante para que se conozcan los puntos en que se tiene que profundizar, a información que no haya quedado clara o no sea congruente.

Durante la entrevista se debe reunir información, como la siguiente, acerca del candidato :

- ◆ ¿Desde cuándo está interesado en las ventas ?
- ◆ ¿Por qué se interesa en ellas ?
- ◆ ¿Durante cuántos años ha practicado ese trabajo ?
- ◆ ¿A qué tipo de ventas se ha dedicado ?
- ◆ ¿Qué productos prefiere vender ?
- ◆ ¿Cuáles zonas son de su preferencia ?
- ◆ ¿Con qué clase de clientes esta acostumbrado a tratar ?

- ◆ ¿Tuvo dificultades anteriormente con sus jefes o con compañeros de trabajo ?
- ◆ ¿Ha tenido alguna otra actividad que no sea la de venta ?

Además de:

- Cuestionar el contenido del curriculum : fechas de inicio, motivos de cambio de empleo, etc.
- Concentrarse en los hechos y en lo esencial : educación, experiencia, destrezas, etc.
- Definir la razón por la cual esta solicitando el empleo, el salario deseado, disponibilidad, etc.
- Tomar nota de la imagen proyectada, forma de hablar y manierismos.
- Provocar preguntas para explorar algún tema que no quedó muy claro.

Una vez obtenida la información anterior, es importante analizar si el candidato cubre el perfil como vendedor que es el siguiente:

- Salud y vitalidad necesarias para mantener un esfuerzo y una actividad física constantes.
- Edad : joven o maduro que permitan la adaptación a un curso de enseñanza y la aceptación de un salario inicial.
- Estabilidad de carácter y firmeza de propósito.
- Personalidad abierta y agradable.
- Excelente presencia.
- Habilidad para expresarse con facilidad y de forma convincente.
- Tacto adecuado para satisfacer al cliente.
- Iniciativa, ya que la mayor parte del tiempo opera por sí solo.
- Espíritu animoso y de empuje.
- Capacidad mental.

- Preparación o experiencia previa que servirá para reforzar su adaptabilidad a la misión encomendada.
- Interés sincero y positivo en el tipo de venta.
- Lealtad a la empresa. Para que esto se presente es necesario que la empresa haga sentir al vendedor satisfecho con lo que hace, y así rechazará cualquier otra propuesta hecha por los competidores.

Una vez finalizada la entrevista se recomienda que el entrevistador llene el siguiente formato:

## FICHA RESUMEN DE ENTREVISTA

Entrevista realizada a :			
Por :			
Para el puesto de :			
Realizada el día de :			
1) Mala	2) Regular	3) Buena	4) Excelente
Primera impresión :			
Presentación :			
Aspecto físico :			
Nivel de escolaridad :			
Estabilidad familiar :			
Estabilidad laboral :			
Comunicación verbal :			
Comunicación no verbal :			
Experiencia laboral en área similar :			
Conocimiento de inglés :			
Conocimiento computación :			
Razonamiento :			
Idea de futuro :			
Valores personales :			
Compromiso organizacional :			
Despedida :			
Impresión definitiva :			
<b>¿Usted contrataría a este candidato ?</b>			
<b>¿Por qué ?</b>			

Firma :

\_\_\_\_\_  
Entrevistador



## 8.- Exámenes psicométricos

Las pruebas sugeridas en la selección de vendedores

INTELIGENCIA	APTITUDES	PERSONALIDAD
Terman Merrill	0.0.-3	CPI
WAIS-R	ABG-2	Cleaver
Purdue	BPA 1 y 2	HF
Dominos	PIV	H y B
Otis-R	MAI	PAPI
Betall-R	COE-1	Thomas Kitmann
Raven	BS	16 FP a,b,c,d

## 9.- Entrevista con el jefe inmediato

Es importante que la primera impresión sea óptima. Muchas veces el entrevistador hace que el candidato espere por un largo tiempo en la sala de espera, y lo único que logra es que se sienta abandonado y poco importante para la empresa. Lo ideal es dar un par de minutos como muestra de cortesía, para que se relajen, observen el movimiento que hay en la empresa, y el rol que él o ella podría desempeñar dentro de ella en caso de ser seleccionado.

## 10.- Examen médico

El examen médico es obligatorio. No se debe contratar a nadie si no se tiene la seguridad de que es una persona sana o por lo menos que no padece ninguna enfermedad que a futuro vaya a afectar su desempeño y por lo tanto a la empresa.

El tipo de exámenes puede variar dependiendo del puesto que se va a cubrir e incluso del sexo de la persona, pero el que generalmente se lleva a cabo en las empresas es el siguiente, ya que muestra el estado de salud global del candidato, y es fácil determinar si se contrata o no.

- \* Biometría hemática
- \* Exámen general de la orina
- \* Glucosa
- \* Urea
- \* Creatinina
- \* Acido úrico
- \* Colesterol
- \* VDRL
- \* Exploración médica completa

#### **11.- Investigación socioeconómica**

Esta investigación es personal y muy completa del individuo. Ordinariamente estos informes cubren la situación financiera, familiar, de empleo, y registros escolares. Frecuentemente incluyen también un resumen de información obtenida de vecinos, amigos, relaciones comerciales o de negocios.

#### **12.- Entrevista de contratación**

De ser aceptados los antecedentes del candidato se lleva a cabo una nueva entrevista, donde revisan todos los documentos necesarios como : comprobante de domicilio, fotografías, identificación, cartas de recomendación, etc..

### **13.- Contratación**

Se elabora un contrato por tiempo determinado (por treinta días), y para llevar un mayor control sobre el personal sería de gran ayuda llenar el formato que se muestra a continuación, y de esta manera se tenga el expediente del trabajador más completo, además de tener presente la fecha en que se vencerá el contrato por tiempo determinado.

De ser satisfactorios los resultados de su desempeño laboral, se renovará el contrato del trabajador por tres meses más y si continúa el buen desempeño, se realiza una última entrevista de ajuste para contratar a la persona definitivamente, de acuerdo a las políticas de contratación que tenga la empresa.

### NOMBRE DE LA EMPRESA

Departamento	
Puesto	
Nombre	
Profesión	
Edo. Civil	
Lugar de nacimiento	
Domicilio	
Teléfono	
Fecha en que se incorpora	
Vencimiento de la prueba	
Sueldo acordado	\$

\_\_\_\_\_  
Empresa

\_\_\_\_\_  
Trabajador

Para determinar si el desempeño del trabajador fue satisfactorio, se puede utilizar la siguiente evaluación de desempeño, que deberá ser llenada por el jefe inmediato del trabajador examinado.

**NOMBRE DE LA EMPRESA**  
**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Nombre del empleado :	Departamento :	Fecha de contratación :
-----------------------	----------------	-------------------------

Evaluador :	Puesto :
-------------	----------

**FACTORES DEL DESEMPEÑO**

El desempeño es evaluado sobre los resultados alcanzados y la total contribución del empleado.

<b>EXCELENTE</b>	Excede las expectativas del puesto y sus resultados generalmente son superiores a los demás empleados.
<b>BUENO</b>	Cumple con las expectativas de la empresa sobre el puesto.
<b>MALO</b>	El desempeño no cumple el nivel mínimo aceptable.

	EXCELENTE	BUENO	MALO
<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b> Comprende los requerimientos del puesto y necesidades de la empresa.			
<b>HABILIDADES</b> Domina sistemas, procedimientos, uso de equipo requerido para desempeñar sus funciones.			
<b>CALIDAD</b> Ejecuta asignaciones con calidad, de manera exacta y minuciosa.			
<b>PRODUCTIVIDAD</b> Organiza actividades de trabajo para mejorar resultados.			
<b>CONFIABILIDAD</b> Cumple responsabilidades asignadas. Puntual.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b> Mantiene relaciones de trabajo en forma productiva y cooperadora con su departamento y compañeros de trabajo.			
<b>CRITERIO</b> Tiene buenos razonamientos y decisiones oportunas que favorecen el desempeño de su trabajo.			
<b>PLANEACION Y ORGANIZACIÓN</b> La planeación de sus funciones es congruente con los objetivos de trabajo de su área. Asigna prioridades, establece metas para llevar a cabo asignaciones.			



**PONDERACION DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS FACTORES DE DESEMPEÑO**

**Excelente = 3                  Bueno = 2                  Malo = 1**

Conocimiento del puesto	
Habilidades	
Calidad	
Productividad	
Confiabilidad	
Trabajo en equipo	
Criterio	
Planeación y organización	
<b>PROMEDIO TOTAL</b>	

**FACTORES DE DESEMPEÑO A MEJORAR:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Evaluador

\_\_\_\_\_  
Director General

## CONCLUSIONES

El primer paso, en el desarrollo de recursos humanos, de una empresa es conseguir las personas que van a trabajar en ella. Es un paso crítico por el que pasan todas las empresas sin importar su tamaño o giro.

Con un buen proceso de reclutamiento y selección, se consigue contratar personal altamente calificado, con el objetivo de desarrollar una fuerza de trabajo equilibrada, estable, productiva y satisfecha con sus labores.

Sí una organización quiere tener éxito atrayendo personal capacitado, debe lanzar y mantener un programa de contratación enérgico y vigoroso para cumplir con los lineamientos establecidos por la compañía. Al igual se debe preocupar por retener a sus empleados productivos, mantenerlos satisfechos ofreciéndoles sueldos justos, promoviéndolos de puestos en un tiempo razonable, escuchándolos para hacerlos sentir parte importante de la organización.

La habilidad de la gerencia para seleccionar al empleado adecuado para un trabajo específico es un factor importante para elevar la eficiencia de la compañía, su crecimiento y rentabilidad.

En la muy competitiva época actual, la selección de personal es aún más importante. Si son bien seleccionados y colocados los empleados a todos los niveles, no sólo contribuirán a una organización de fácil funcionamiento, sino que además, ofrecerán potenciales importantes para realizar sustituciones y ocupar puestos en una expansión futura.

Los errores de selección son cosa común y su costo continúa elevándose cada vez más. Enormes cantidades de dinero se pierden cada año en empresas de todas dimensiones y campos de negocios, porque estas empresas escogen candidatos por debajo del promedio para trabajos especiales. Los gastos totales

de una empresa, únicamente por rotación de empleados, pueden llegar a ser catastróficos.

Cuando la rotación se da, las empresas no tienen en cuenta algunos aspectos, tales como la pérdida de la confianza del cliente, el estado de ánimo del empleado, las dificultades de supervisión y los desorganizados esquemas de trabajo que acompañan siempre a una alta rotación de empleados.

En los últimos años, empresarios se han hecho cada vez más conscientes de la importancia del personal dentro de sus organizaciones. Han logrado ver que , a pesar del uso de toda la impresionante y compleja maquinaria de la industria moderna, no puede existir ningún negocio próspero sin un equipo de trabajo efectivo ya que el personal maneja máquinas, dirige procesos, vende productos, desarrolla nuevas ideas, toma decisiones, etc..

Muchas empresas reconocen que es casi imposible establecer que cada puesto dentro de la empresa dará satisfacción a cada empleado, y pocas piensan que la mejor forma de cumplir con sus obligaciones es a través de la adecuada armonización de hombres y trabajos mediante métodos firmes de selección de personal. Esto no significa que la selección de respuesta o solución a todos los problemas que aquejan a la empresa. Para que los problemas de personal en una empresa se aminoren, requieren de actividades como entrenamiento, compensación, supervisión, etc. Pero la selección de personal es la base sobre la cual construir y, por tanto, el propio punto de partida de sus programas.

Se debe evitar el error de la respuesta fácil, se deseaba una prueba o técnica simple, rápida, económica que automáticamente decidiera si el solicitante debería ser empleado o no. Pronto se dieron cuenta empresarios que esto era imposible y que forzosamente se tenía que llevar un proceso.

Al trabajar cerca de los problemas de selección ha quedado demostrada la utilidad de hablar sobre la evaluación de cada solicitante desde dos puntos de vista: si puede hacer el trabajo y si realmente lo hará. Algunos hombres por ejemplo, tienen mucha inteligencia, pero son perezosos. Otros, sumamente hábiles, permiten no obstante, que frustraciones personales perturben su eficiencia. Aún hay otros que son inteligentes y capaces, pero que no pueden cooperar con sus compañeros. Por muchas razones fundamentales, algunas personas nunca tienen tanto éxito como sus habilidades lo indican.

Es importante hacer mención que la realización de este estudio fue enfocado en su totalidad a las necesidades de la comercializadora agrícola.

## BIBLIOGRAFÍA



AMARO GUZMAN RAYMUNDO. **Administración de personal.**

CARDONA HERRERO Sergio. **Entrevistas de selección de personal.** Edit. Díaz de Santos. España 1991.

CARDONA HERRERO Sergio. **Selección de personal.** Edit. Díaz de Santos. España 1993.

DUNNETTE Marvin. **Selección y Administración de personal.** Edit. SSI. México 1985.

GARCÍA PELAYO Ramón. **Pequeño Larousse en color.** Edit. Noguer. Barcelona 1972.

GRANADOS ESPINOZA Jaime. **Inducción, reclutamiento y selección.**

GUTH AGUIRRE Alfredo. **Inducción, reclutamiento y selección.** Edit. Trillas. México 1994.

MADDUX Robert. **Entrevistas efectivas.** Edit. Trillas. México 1991.

MILKOVICH y BOUDREAU. **Dirección y Administración de Recursos Humanos.** Edit. Addison Wesley. U.S.A. 1994.

PIGORS PAUL y MYERS CHARLES. **Administración de personal.** 3a. edición. Edit. CECSA. México 1979.

RODRIGUEZ ESTRADA Maura. **Entrevista productiva y creativa.** Edit. Macchi. Buenos Aires 1993.

SHERMAN Arthur y BOHLANDER George. **Administración de los recursos humanos.** 3a edición. Edit. Graw Hill. México 1993.

STANTON Erwin. **Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal.** Edit. Limusa. México 1993.

STRAUSS y SAYLES. **Personal : problemas humanos en administración.** 4a edición. Edit. Prentice Hall. México 1981.

WENDELL L. French. **Administración de personal : Desarrollo de Recursos Humanos.** 2a edición. Editorial Limusa. México 1983.

WERTHER y DAVIS. **Administración de personal y recursos humanos.** 3a edición. Edit. Graw Hill. México 1991.

## ANEXOS

ANEXO 1

CONTROL DE PRODUCTO

FECHA : \_\_\_\_\_

VENDEDOR : \_\_\_\_\_

CLIENTE	ARTÍCULO	CANTIDAD	FACTURA	\$	PENDIENTE DE SURTIR	\$

## ANEXO 2

## CONTROL DE MALLA

Lonas	%	Cliente	Medida	Total m2	m2 Tomados	Pedidos	Fecha

%	Agromalla	Saldo inicial	Entrada m2	No. rollos	Salida	Saldo	Existencias
35							
50							
60							
70							
80							
90							
Antivirus							
Antigranizo							
70	Verde						
80	Verde						

ANEXO 3

COMPARATIVO DE VENTAS

FECHA : \_\_\_\_\_

REALIZÓ : \_\_\_\_\_

AGENTE	VENTA DIARIA	ACUMULADO	SURTIDO	BACK ORDER	DIF. -%	DIF. +%
<b>TOTAL</b>						



**ANEXO 4**

**ANÁLISIS COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD**

FECHA :
CLIENTE :
RESPONSABLE :
VENDEDOR :

CONCEPTO	UNITARIO	TOTAL
----------	----------	-------

**1.- NUESTRAS ENTREGAS DE PRODUCTOS**

1.1	_____	_____
1.2	_____	_____
1.3	_____	_____
1.4	_____	_____
1.5	_____	_____
1.6	_____	_____
1.7	_____	_____
1.8	_____	_____
1.9	_____	_____

**TOTAL INGRESOS** \_\_\_\_\_

**2.- COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN**

2.1	_____	_____
2.2	_____	_____
2.3	_____	_____
2.4	_____	_____
2.5	_____	_____
2.6	_____	_____
2.7	_____	_____
2.8	_____	_____
2.9	_____	_____

**SUMA DE COSTO Y GASTOS** \$ \_\_\_\_\_

**UTILIDAD** \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORÓ

\_\_\_\_\_  
REVISÓ





ANEXO 7

BITÁCORA DE CLIENTES

DATOS GENERALES	
NOMBRE :	_____
EMPRESA :	_____
DOMICILIO :	_____
TELÉFONO/FAX :	_____

A) HECTÁREAS TOTALES (granos, hortalizas, ganadería)

Hectáreas de riego : \_\_\_\_\_  
 Hectáreas de temporal : \_\_\_\_\_  
 Hectáreas de ganadería : \_\_\_\_\_

B) CULTIVOS ACTUALES : \_\_\_\_\_

C) INVERNADEROS

MEDIDA : \_\_\_\_\_ PRODUCCIÓN : \_\_\_\_\_  
 MEDIDA : \_\_\_\_\_ PRODUCCIÓN : \_\_\_\_\_  
 MEDIDA : \_\_\_\_\_ PRODUCCIÓN : \_\_\_\_\_

D) INVERNADERO ACTUAL (equipo)

Terrenos propios	SI ( )	NO ( )
Terrenos rentados	SI ( )	NO ( )
Maquinaria y equipo propio	SI ( )	NO ( )
Maquinaria y equipo rentado	SI ( )	NO ( )
Empaque	SI ( )	NO ( )
Cuarto frío	SI ( )	NO ( )
Cajas refrigeradas	SI ( )	NO ( )
Comercializadora USA	SI ( )	NO ( )

E) SISTEMAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

Tradicional ( )  
 Tecnificado ( )  
 Bajo invernadero ( )

H) PLANES DE EXPANSIÓN

---

---

---

---

I) OBSERVACIONES

---

---

---

---

ELABORÓ : \_\_\_\_\_

FECHA : \_\_\_\_\_

ANEXO 8

REPORTE DE CUENTAS POR COBRAR

PERIODO \_\_\_\_\_

CLIENTE	No. FACTURA	FECHA DE ELABORACION	VENCE	IMPORTE	IVA	TOTAL	ABONO	SALDO



ANEXO 9

**RESUMEN MENSUAL DE VENTAS REALES**

NOMBRE DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_ PERIODO: \_\_\_\_\_

PRODUCTOS	PRIMERA		SEGUNDA		TERCERA		CUARTA		TOTALES		PRESUPUESTADAS		DIFERENCIAS	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
MALLA														
CHAROLA														
SUSTRATO														
FERTILIZANTE														
VERMICULITA														
PERLITA														
PLASTICO														
MACETA														
VARIOS														
TOTAL														
VENTAS REALES														
DIFERENCIA														

OBSERVACIONES:

ELABORÓ: \_\_\_\_\_  
 REVISÓ: \_\_\_\_\_

# PRESUPUESTO SEMANAL DE VENTAS

NOMBRE DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_ PERIODO \_\_\_\_\_

PRODUCTOS	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		TOTALES		VENTAS REALES		DIFERENCIAS	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
MALLA																		
CHAROLA																		
SUSTRATO																		
FERTILIZANTE																		
VERMICULITA																		
PERLITA																		
PLASTICO																		
MAGETA																		
VARIOS																		
TOTAL																		
VENTAS REALES																		
DIFERENCIA																		

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

ELABORÓ: \_\_\_\_\_  
 REVISÓ: \_\_\_\_\_

## GLOSARIO

### **Reclutamiento :**

Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización.

### **Selección :**

Elegir entre los candidatos reclutados. Lograr la adecuación del empleado al puesto e impulsar la eficiencia del personal de una organización.

### **Análisis de puesto :**

Documento integrado por el perfil y la descripción del puesto que comprenden las tareas, destrezas, habilidades, conocimientos, capacidades para resolver problemas y responsabilidades por resultados exigidos de los titulares para su desempeño.

### **Entrevista de selección :**

Conversación entre dos personas donde el entrevistador presenta el puesto y la empresa además de evaluar las posibilidades del candidato para desarrollar las funciones requeridas del puesto.

### **Prueba psicométrica :**

Herramienta objetiva y estandarizada que nos ayuda a predecir la conducta de las personas.

## **Mercado de Trabajo :**

"Área geográfica en la cual las fuerzas de la oferta ( personas que buscan trabajo) y de la demanda (patrones que buscan gente para contratar) reaccionan entre sí y afectan el precio de trabajo (salarios)"<sup>1</sup>.

## **Puesto :**

"Conjunto de funciones, responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal".

## **Plazas :**

"Número de personas que desempeñan cada puesto".<sup>2</sup>

## **Fuentes de reclutamiento :**

" Son los lugares en donde se encuentran personas que tienen la posibilidad de llegar a ser candidatos en la función de selección".<sup>3</sup>

## **Fuente de reclutamiento interna :**

"Es el proceso para tratar de localizar y exhortar a los solicitantes potenciales a que soliciten las vacantes existentes o que habrá"

## **Fuente de reclutamiento externa :**

"Es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta cubrirla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento".<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Strauss, Personal, problemas humanos de la Administración, p.376

<sup>2</sup> Alfredo Guth Aguirre, Op. Cit., p.9

<sup>3</sup> Alfredo Guth Aguirre, Op. Cit., p.20

<sup>4</sup> Erwin S. Stanton, Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, p.55

### **Agencias de colocación :**

"Son compañías que establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad u ofertas espontáneas".<sup>5</sup>

### **Empatía :**

"Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, percibir lo que otros perciben, es decir, la capacidad de ubicarse en el lugar de la otra persona y así lograr entenderla mejor"<sup>6</sup>.

### **Inteligencia :**

Es la capacidad general del individuo para ajustar o adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias.

---

<sup>5</sup> Werther Davis, Op. Cit., p.94

<sup>6</sup> Dr. Jaime Grados Espinosa, Inducción, reclutamiento y selección, p. 187

STACIONAMIENTO SOLO PARA NUESTROS CLIENTES

**NADIE COMPITE CON NUESTRA CALIDAD DE IMPRESION Y TIEMPO DE ENTREGA, COMPRUEBELO!**

**O TENEMOS SUCURSALES**

**TESIS PROFESIONALES**

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES

**8 DE JULIO No. 13**

(ENTRE PEDRO MORENO Y MORELOS)

TELS. **614-01-22**

**613-61-42**

**GUADALAJARA, JAL.**



**copi • offset**  
(TIROS CORTOS AL INSTANTE)



