

872702



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C. 7
INCORPORACION No. 8727-02 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México 2ed.

Escuela de Administración y Contaduría

Análisis del Programa de Integración, para
el Personal de Ventas de la Empresa
"Abarrotera PAVE", S. A. DE C. V.

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

Alejandro Ballesteros Duarte

ASESOR:

L. A. Pedro Rubio Ibarra



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, 1998

260242



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

(EN ESPECIAL)

A MI MADRE

A MI PADRE

A MI HERMANO

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer como primer y único motivador incondicional en mi vida a DIOS. Porque El a estado en cada momento de mi vida, en los buenos y malos momentos, a El le debo tanto como persona y como estudiante.

Me comprometo en estas líneas a llevar siempre "el nombre de JESUS", a donde vaya y en donde esté, confesaré que el DIOS de mis padres esta VIVO y que es el mismo ayer, hoy y siempre, porque soy testigo de su poder en tantos aspectos de mi caminar, que sería inagotable el escrito, como estudiante debo manifestar que siempre estuvo a mi lado, y que si no hubiera sido por su gracia, no habría cursado esta bella carrera de administración.

Gracias Señor JESUS, por permitirme conocerte y vivir hasta el día de hoy, por llenarme de bendiciones, por darme una familia como la que tengo, por darme los amigos que tengo, por darme Tu mano cada vez que la necesito.

A TI levantaré siempre una oración de gratitud, porque ahora podré ser un profesionista diferente a los demás. Gracias Señor.

Te alabo y te bendigo.

También quiero agradecer a mi madre, que siempre nos ha sacado adelante, a ella que es una mujer activa que nunca se cansa de trabajar y de luchar.

Gracias a tí mamá, porque por tí entró Jesús a la casa y lo convirtió en un verdadero hogar.

Sra. GENOVEVA DUARTE ESPINOZA.

A mis hermanos:

MARIA MAGDALENA
CARLOS MANUEL
JORGE ARTURO

A mis amigos:

ANTONIO CUIRIZ Y ROSALIA TAPIA
JAIME Y AIDA TAPIA
CARLOS PALEO Y MIGUEL RANGEL
SOL Y MARICELA VIRRUETA

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1 :	
Administración del personal de ventas.	
1.1 Naturaleza	4
1.2 Objetivos	4
1.3 Funciones	4
1.3.1 Proveer a la empresa recursos humanos	4
1.3.2 Mantener los recursos necesarios	5
1.3.3 Desarrollar el potencial del personal	5
1.3.4 Crear actitudes laborales	5
1.4 El proceso administrativo	6
1.4.1 Planeación	7
1.4.2 Organización	7
1.4.3 Integración	8
1.4.4 Dirección	9
1.4.5 Control	9
1.5 Administración de la fuerza de ventas	10
1.5.1 Integración de la fuerza de ventas	10
1.5.1.1 La selección de la fuerza de ventas	10
1.5.1.2 Inducción de la fuerza de ventas	11
CAPITULO 2 :	
Proceso de integración	
2.1 Reclutamiento del personal	13
2.1.1 Archivo de solicitudes	13
2.1.2 Promoción interna	14
2.1.3 Fuentes externas	14

2.1.3.1	Bolsa de trabajo	14
2.1.3.2	Periódico o medios impresos	15
2.1.3.3	Radio o medios publicitarios	15
2.2	Selección del personal	16
2.2.1	Proceso de selección	16
2.2.2	Pruebas psicológicas y de trabajo	17
2.2.2.1	Pruebas psicológicas	18
2.2.2.2	Pruebas de trabajo	18
2.2.2.3	Examen médico	18
2.3	Estudio socioeconómico	19
2.4	Inducción del personal	19
2.5	Capacitación y adiestramiento al nuevo personal	21
2.5.1	Necesidades de capacitación, en la empresa y el personal	22
2.5.1.1	Introducción	23
2.5.1.2	Desarrollo	24
2.5.1.3	Síntesis	24
2.6	Teoría moderna de la organización	24
2.6.1	Justificación	26

CAPITULO 3 :

Metodología.

3.1	Tema	27
3.2	Justificación del tema	27
3.3	Objetivos	28
3.3.1	Objetivo general	28
3.3.2	Objetivos particulares	28
3.4	Problema	28
3.5	Hipótesis	29
3.6	Método de recolección de datos	29
3.6.1	Cuestionario	29
3.6.2	Entrevista	29

CAPITULO 4 :

Marco de referencia.

4.1 Antecedentes de la empresa	31
4.2 Estructura	31
4.3 Funciones generales del gerente	33
4.4 Funciones generales del personal de ventas	33
4.5 Desarrollo del proceso de integración del personal de ventas de la empresa Abarrotera Pave	34
4.5.1 Reclutamiento para el personal de ventas	34
4.5.1.1 Bolsa de trabajo	34
4.5.1.2 Cámara Nacional de Comercio (CANACO)	34
4.5.1.3 Medios masivos de comunicación	34
4.5.2 Selección de los candidatos	35
4.5.2.1 Solicitud de empleo	35
4.5.2.2 Entrevista de selección	35
4.5.2.3 Verificación de documentos	36
4.5.2.4 Ponderación de los candidatos	36
4.5.2.5 Selección del candidato	36
4.5.3 Contratación del candidato	36
4.5.4 Inducción del personal de ventas	37
4.5.5 Capacitación y adiestramiento	38
4.6 Entrevista	39
4.7 Cuestionario	41
4.8 Respuestas de la entrevista	43
4.9 Gráficas de las respuestas de los cuestionarios	46
DIAGNOSTICO	58
RECOMENDACIONES	65
CONCLUSIONES	70
LITERATURA CONSULTADA	73

El proceso de integración de personal es un factor importante dentro del funcionamiento de la empresa, debido a que de éste se vale el administrador para tomar al personal preparado que labore en la empresa.

En todas las empresas que tienen graves problemas con el personal muchas veces ha surgido del hecho de que, tradicionalmente no han considerado la importancia del proceso de integración del personal a la empresa, no se han dedicado a realizar un programa específico de investigación y análisis para integrar al personal a laborar en la empresa, este problema se presenta con más énfasis en las empresas de tipo Micro y Pequeñas, que han tomado el proceso como una función en sí, separada y distinta de las actividades propias de la empresa.

Pero lo cierto es que el proceso persigue el propósito de mejorar a la empresa a través de la continuación del proceso y la contratación del personal idóneo que llevará con su trabajo a un éxito del negocio.

A veces el proceso de integración, se interpreta, como una manera simplificada de efectuar la contratación requerida por el departamento de personal. Tal opinión significa usualmente que no le dan la importancia a su labor como integradores ni a la empresa que los acogió y a la cual le deben su trabajo.

En esta investigación se examina el proceso de integración del personal de ventas en la empresa " Abarrotera Pave ".

Se debe señalar también que el proceso de integración no es una técnica, que en teoría aparece razonable, pero que, desafortunadamente no se lleva a cabo. Según opiniones de algunos autores que tienen experiencia en la integración, fundamentan el éxito de las organizaciones en saber integrar.

La justificación de este trabajo, no se encuentra en el hecho de investigación, análisis y recomendaciones, sino de que los administradores que tengan relación directa o indirectamente con el proceso de integración se den cuenta de la importancia de éste y se dediquen a realizar una investigación con las características propias de la empresa donde prestan sus servicios.

Los objetivos que se persiguen a través de esta investigación es descubrir el significado e importancia que tiene para la empresa el proceso de integración, para así, lograr llegar a un punto intermedio donde se conceptualice este proceso, y más aún, se de una guía amplia para lograr la eficiencia en la aplicación del proceso.

Desde el principio, se aclara el contenido de esta investigación, esencialmente, paso por paso, para ir aclarando toda duda, principiaremos entonces con los siguientes incisos que representan cada capítulo incluido:

A) En la administración del personal, se analiza la función que tiene el administrador para llevar a cabo la coordinación entre los recursos con que cuenta su departamento, siendo el humano analizado como una serie de puntos de enlace, en la que el administrador es muy importante pues asume la responsabilidad de identificación de las metas comunes que todos sus subordinados

(vendedores) comparten con él y hacia cuya consecución debe hacer que converja el talento de todos.

También la tarea en sí y el esfuerzo que le dedique cada vendedor puede establecer, antes de empezar a trabajar áreas de responsabilidad y medidas de resultados aceptables para su puesto para así lograr una mejor coordinación y como consecuencia una adecuada administración de personal.

Dentro de la administración es muy importante señalar el proceso administrativo, puede parecer perfectamente obvio, sin embargo, es un proceso complicado para aplicarse. El proceso en sí, trata de alcanzar un fin común: La realización de una meta particular, la solución de un problema dado o el alcance de un punto terminal que se ha fijado.

B) En el proceso de integración, se utilizan una serie de pasos para lograr el éxito, que en este caso se representa como el integrar a un vendedor a laborar a la empresa.

El reclutar va a atraer los posibles candidatos a la empresa y mediante su eficiencia se tendrá una mejor labor en el aspecto de selección que está encargada de analizar a cada candidato y de entre ellos, escoger al o los mejores y más idóneos para ocupar la vacante, después se seleccionará a un solo candidato y se le inducirá a participar de la dinámica de la empresa.

ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE VENTAS

1.1 Naturaleza:

Toda organización del tipo que sea, tamaño, fin que persiga, necesita determinar sus reglas, instrumentos, técnicas, métodos, procedimientos, recursos, políticas, para operar debidamente y así llevar una dirección y control en su personal. La administración del personal es un proceso que lleva consigo el planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos para el logro de los objetivos de la administración.

1.2 Objetivos:

- 1.- Proporcionar a la empresa los recursos humanos más adecuados.
- 2.- Motivar a los empleados con un ambiente sano.
- 3.- Ajustar los objetivos de los trabajadores a los de la empresa.
- 4.- Crear un sistema de incentivos y adaptarlo a los trabajadores.
- 5.- Llevar a cabo el sistema de nominas de cada trabajador.
- 6.- Realizar una planeación del perfil de los trabajadores, para ocupar el puesto de vendedores.
- 7.- Crear el perfil del puesto de vendedor.
- 8.- Desarrollar un programa de inducción, apto sólo para los vendedores.

1.3 Funciones:

1.3.1 Proveer a la empresa recursos humanos:

Proveer a la empresa recursos humanos necesarios a través de:

- A) Reclutamiento, se encarga de atraer a los posibles candidatos.
- B) Selección, se encarga de utilizar diversas pruebas para tomar decisiones de aceptar o rechazar a los participantes.

C) Entrenamiento, se le da entrenamiento a base de los programas de capacitación y adiestramiento.

1.3.2 Mantener los recursos necesarios:

Mantener los recursos necesarios a través de los siguientes puntos:

A) Sueldos y salarios, se definen como el intercambio entre el laborar determinado número de horas y el pago en efectivo. A través del sistema de incentivos se motiva al personal a la permanencia en la empresa.

B) Prestaciones sociales, son los servicios relacionados con la salud, recreación, pago de días festivos, vacaciones, permisos por enfermedad.

C) Higiene y seguridad en el trabajo, implementación de un programa para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo y eliminar condiciones insalubres e inseguras en el trabajo.

1.3.3 Desarrollar el potencial del personal:

A través de:

A) Capacitación, Elaborar un programa para desarrollar aptitudes con el fin de que desempeñe eficientemente su trabajo.

B) Inducción, es un programa para que el nuevo trabajador asimile a grandes rasgos todo el ámbito de su trabajo y de la organización.

D) Desarrollo, elaborar un programa para relacionar al personal con políticas, procedimientos, habilidades para el puesto, motivación dentro de las actividades a desarrollar en la empresa.

1.3.4 Crear actitudes laborales:

Crear actitudes favorables a través de los grupos formales e informales para las relaciones personales y laborales.

1.4 El proceso administrativo:

El concepto teórico de la administración según Koontz y O'Donnell, consideran a la administración como " La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes " (McFarland, 1979: 56).

La finalidad de la administración es buscar en forma directa obtener los mejores resultados con la máxima eficiencia en la coordinación y esto se va a lograr a través de un buen administrador que posee cualidades propias y adquiridas en la experiencia de coordinar los recursos de la institución en la forma más eficiente posible.

A continuación se da una vista de todo el proceso administrativo, en una síntesis para ver la estructura del proceso y se conjugará con el proceso de integración con el fin de retomar la base de cada etapa del proceso integrador.

FUNCION	ELEMENTOS	COMPONENTES
El proceso de integración.	1.- Planeación	1.- Planeación del personal.
	2.- Organización	1.- Reclutamiento.
	3.- Integración	1.- Selección. 2.- Contratación.
	4.- Dirección	1.- Inducción.
	5.- Control	1.- Capacitación. 2.- Adiestramiento.

1.4.1 Planeación:

La planeación consiste en hacer un análisis detallado de todo lo que se requiere para que funcione la empresa, es decir fijar a través de acción:

a) Los requisitos que el puesto vacante requiere para su funcionamiento.

b) Las características o perfil del personal que debe de tener para ocupar o ejercer el puesto.

c) el presupuesto que se tiene destinado a ejercer el proceso de integración.

d) Analizar o en su caso formular algunos programas de inducción y capacitación.

Entre otros estos son los puntos más relevantes que se deben tomar en cuenta para planear el proceso de integración o planear el proceso de integración o al nuevo personal que será parte de la estructura importante de la empresa.

1.4.2 Organización:

Esta etapa del proceso sirve para estructurar la función, esto es, se basa en una planeación previa y parte hacia la búsqueda de realizarla, a través de medios y fuentes de reclutamiento para reunir todo tipo de personas que cumplan con los requisitos mínimos para llegar a ser titulares del puesto.

En esta fase que es organización, el reclutamiento nos indica, a quien buscar, y una vez que se tiene definido esto, se procede a buscar el lugar donde se encuentre a través de los medios de reclutamiento.

1.4.3 Integración:

Este es un procedimiento que ayuda a seleccionar al personal más idóneo que ocupe el puesto.

El objetivo de este paso es el de dotar los recursos necesarios al organismo social y lo va a lograr seleccionando a los mejores candidatos.

Otro punto importante es el uso de ciertos instrumentos de selección que se usan en esta etapa del proceso, tal es el caso de las entrevistas previas que sirven para seleccionar en grandes razgos a las personas, por ejemplo el que no cumplan algún requisito mínimo que se exige, otro instrumento son las pruebas tanto psicométricas y de trabajo, la entrevista de selección es el último paso donde se toma la decisión de cual es la persona que será contratada.

Después de haber seleccionado al candidato, el siguiente punto es el de contratación, el contrato debe de tener todos los requisitos que marca la Ley Federal del Trabajo en sus artículos del 386 al 403, y del artículo 404 al 421, dependiendo del tipo de contrato que maneje la empresa, puede ser Contrato Colectivo de Trabajo o Contrato Ley.

" Un Contrato Colectivo de Trabajo es aquel convenio que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, para establecer las condiciones según las cuales se prestará el trabajo en la empresa " (Lobato, 1993: 85).

1.4.4 Dirección:

La labor de dirección es coordinar y vigilar acciones de los miembros del organismo para que se realicen los objetivos planeados, esto se va a lograr a través de un buen programa de inducción del personal, que su objetivo es el hacer de una persona ajena alguien cercano a la empresa, que se sienta parte de la misma, que sienta el impulso de laborar a favor de ella.

Al nuevo personal se le proporcionará un manual de bienvenida, se le presentará la empresa, su funcionamiento, estructura, personal, principales labores y procesos.

1.4.5 Control:

Es el último paso del proceso administrativo, se van a establecer sistemas que permitan medir los resultados, que se tienen con los que se esperan.

El control es de gran ayuda para la empresa porque se pueden ver las fallas que se tienen, analizar las deficiencias y dar una solución.

Este proceso se asimila al proceso que se realiza en la capacitación, parte de una base que es la necesidad de capacitación esta se mide a través de los resultados que arrojen los controles de la empresa, como el reloj chacador, los resultados, la actuación del personal. Una vez analizado lo anterior, se procederá a hacer un diagnóstico y se concluirá en qué es lo que necesita el personal, para proporcionárselos en los cursos de capacitación.

1.5 Administración de la fuerza de ventas:

La administración de las funciones del personal de ventas se basa en la aplicación del proceso administrativo.

Se planean las actividades que van a ejecutar y una vez desarrollados los presupuestos el establecimiento de las zonas de ventas, las cuotas, las predicciones de ventas, se esta en condiciones de organizar a la fuerza de ventas. En esta etapa se forma al personal para que se logren los objetivos planeados a través de las actividades desarrolladas.

Después se evalúan los resultados como son los rendimientos de cada vendedor.

1.5.1 Integración de la fuerza de ventas:

El integrar al equipo de fuerza de ventas no es una tarea fácil se tiene que hacer todo un proceso para llegar a formar el cuerpo de vendedores y para operar dentro y fuera de la empresa.

El proceso de integración que se aplica a estos vendedores tiene que ser delineado sólo para estos.

El proceso que se aplica es el siguiente:

1.5.1.1 La selección de la fuerza de ventas:

Este paso es clave para el éxito de la administración de la fuerza de ventas, esta es una de las ventajas que resulta de tener un buen programa de selección de personal de ventas. Es importante porque a través de este se tiene posibilidades de conseguir el tipo de representantes de ventas que necesita.

Si una fuerza de ventas es bien seleccionada, muchas tareas en la gerencia se efectuarán más fácilmente, como la capacitación y la supervisión, y además será más productiva y creará mejores relaciones con el cliente.

Pasos para la selección de la fuerza de ventas:

A) Determinar el tipo y número de personas que se desea. En este paso incluye la descripción del trabajo a realizar por los vendedores.

B) Reclutar un número adecuado de solicitantes.

C) Seleccionar de entre los participantes a los más capacitados.

Según el psicólogo Robert McMurray, concluyó que las personas que tienen un buen éxito como vendedores tienen los siguientes rasgos:

- "- Alto nivel de energía;
 - Rebosante confianza en sí mismos;
 - Deseo permanente de dinero, posición y las cosas buenas de la vida;
 - Hábito de la perseverancia, las objeciones son un reto;
 - Hábito de laboriosidad;"
- (McMurray, 1980: 117-118).

1.5.1.2 Inducción de la fuerza de ventas:

Después de haber seleccionado y contratado al personal de

ventas, el gerente debe prestar mucha atención a la labor de integrarlos dentro del grupo de la empresa.

El nuevo personal sabe muy poco acerca de los detalles del trabajo, los compañeros de empleo o su posición en la empresa, es por esta razón que se crea la necesidad de mantener abiertos los canales de comunicación entre la gerencia y el nuevo personal, y tomando toda esta información el gerente esta en condiciones de realizar un manual de bienvenida.

PROCESO DE INTEGRACION

2.1 Reclutamiento del personal:

El reclutamiento consiste en buscar y atraer a la empresa los posibles candidatos que pudieran ocupar un puesto vacante.

Uno de los problemas más comunes a los que se enfrentan los administradores es el buscar esos candidatos que son los más adecuados, y para esto se plantean las siguientes cuestiones; ¿ Donde buscar ?, ¿ A quién buscar ?, ¿ Cómo buscar ?, la empresa puede valerse de diversas fuentes de reclutamiento para hacerse llegar de candidatos de todo tipo y de diversa experiencia, estas fuentes pueden ser internas y externas.

Las fuentes internas son de gran ayuda para la búsqueda de un candidato idóneo. Se puede recurrir a diversas de gran ayuda:

2.1.1 Archivo de solicitudes:

El archivo de solicitudes es un instrumento muy importante para el administrador que esté reclutando, el proceso consiste en recibir, guardar y seleccionar las solicitudes que se reciben de los candidatos, en un transcurso de tiempo óptimo que servirá para futuros concursos de personal, y además se pone una nota brebe en donde se indica los requisitos del puesto que cumple y los que no cumple, con ésto se estará en condiciones de analizar mejor a los candidatos que pasen por esta fuente.

Una vez que exista la vacante se recurre al archivo y se analizan las solicitudes, para seleccionar la más adecuada al personal que buscamos y que podrían ser las más aptas.

2.1.2 Promoción interna:

La promoción interna, consiste en dar a conocer en toda la empresa, de la existencia de la vacante y de los requisitos más importantes que exige, esto se realiza con el fin de que si existe un interesado acuda al administrador.

La promoción interna tiene otra finalidad, que los familiares o conocidos de los actuales trabajadores se enteren de la existencia de la vacante y si están en posibilidades de cumplir los requisitos acudan con la solicitud debidamente presentada con el administrador.

Esta etapa o paso del reclutamiento puede significar grandes ahorros para la empresa en tiempo de búsqueda y en dinero de costos de otras fuentes externas que se necesita invertir más recursos.

2.1.2 Fuentes externas:

Las fuentes externas van de acuerdo a las posibilidades de la empresa, como son: económicas, dificultad para encontrar al personal, y complejidad de la fuerza de trabajo.

Entre otras las fuentes externas más utilizadas son las siguientes:

2.1.2.1 Bolsa de trabajo:

Esta fuente se define como el organismo que maneja todo tipo de información necesarios para encontrar a los posibles candidatos que pudieran llegar a ser titulares del puesto vacante de la empresa.

En la bolsa de trabajo acude todo tipo de personas interesadas en encontrar algún empleo para lo cual están preparados o tienen la experiencia necesaria.

2.1.2.2 Periódico o medios impresos:

El periódico como fuente de reclutamiento se define, como el medio de información a nivel local o regional que abarca todas las distintas personas que su especialidad sea la que se está buscando o promoviendo.

Con el fin de tener más oportunidad de reclutar un número mayor de solicitantes y entre más candidatos se tiene, más oportunidad se tiene de escoger al más adecuado, es por esta razón que se opta por el utilizar el periódico.

El utilizar otros medios impresos se tiene la misma utilidad y se busca el mismo fin. Algunos de los medios impresos más utilizados pueden ser los cartelones.

2.1.2.3 Radio o medios publicitarios:

La radio utilizada como fuente de reclutamiento, se define como una de los medios más eficientes por su extensión territorial que abarca y su éxito como medio publicitario, la radio atrae a muchos candidatos, por su extensa comunicación.

El utilizar otros medios publicitarios el administrador tiene una parecida utilidad y tienen los mismos fines. Algunos de estos medios pueden ser los autos con vocinas y la televisión.

Para determinar qué fuentes se van a utilizar se debe anali-

zar, en donde esta ubicado el posible candidato y cómo se va a llegar a él, considerando todo tipo de ahorros, y determinando con esto la fuente y su medio más útil.

Una vez seleccionada la fuente se procede a atraer a los candidatos a la empresa. Estructurando el mensaje que se les va a mandar.

2.2 Selección del personal:

La selección es aquel procedimiento que se utiliza para encontrar al o los candidatos idóneo o idóneos que sean capaces de cubrir el puesto vacante, a un costo adecuado, este procedimiento sirve para escoger de entre todos los participantes al más apropiado.

La selección utiliza toda una serie de pasos importantes para la toma de decisión, que es tan complicada. Se deben de desarrollar todos estos instrumentos para que sea más fácil la elección del candidato.

2.2.1 Proceso de la selección:

El proceso desarrollado en la selección es el siguiente:

Una vez localizados y atraídos los candidatos a la empresa, se procede a llevar al administrador la solicitud con todos los datos establecidos en ella.

La solicitud de empleo deberá llenarse con los datos personales, como son; nombre, edad, estado civil, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento. Datos familiares, experiencia ocupacional,

puesto y sueldo deseados, planes a corto y largo plazo, disponibilidad de tiempo. Datos de escolaridad.

El administrador de personal se encargará de revisar la solicitud de empleo y determinar si cumple con los requisitos mínimos y en caso de que los reuna se procede a aplicar una entrevista previa, donde se cuestionan asuntos generales de los puestos anteriores y del puesto a ocupar.

Esta entrevista previa consiste en detectar a grandes rasgos la información, que será útil para comprobar los datos establecidos en la solicitud del candidato.

Terminada la entrevista se obtiene información necesaria que va a servir para aceptar o rechazar al candidato.

Aceptado el candidato pasará a la siguiente etapa del proceso, la entrevista de selección, esta entrevista se caracteriza por ser más profunda en la obtención de información.

El fin de la entrevista de selección, es conocer datos como; la historia laboral del candidato, las actitudes que éste tuvo en los anteriores empleos, motivos por los cuales dejó los anteriores trabajos, la facilidad que tiene de expresarse, el don de convencimiento que posee, la estabilidad que tenga.

Su historia educativa, se exploran los últimos años escolares. Y su historia personal como es su vida tanto pública como privada, los lugares donde se radicó, el concepto que tiene de la vida.

2.2.2 Pruebas psicológicas y de trabajo:

Las pruebas consisten en lo siguiente:

2.2.2.1 Pruebas psicológicas:

Estas pruebas consisten en medir las habilidades y las potencialidades del individuo y su capacidad para desarrollar el puesto.

Pueden ser pruebas de inteligencia y de personalidad.

Las pruebas de inteligencia ayudan a medir la capacidad mental.

Las pruebas de personalidad ayudan a que se muestren las características personales.

Para poder desarrollar las pruebas, debe de ser alguien que tiene la experiencia, tiene que conocer lo que desea obtener de información y todas las pruebas estandarizarlas.

2.2.2.2 Pruebas de trabajo:

Estas pruebas consisten en comprobar que el candidato tenga los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

Se pretende desarrollar todo tipo de habilidades y aptitudes del individuo para descubrir su capacidad en el trabajo.

2.2.2.3 Examen médico:

El examen médico de admisión es muy importante, tanto para la empresa como para el trabajador. Para la empresa es importante porque puede ahorrar dinero en el evitar todo tipo de accidentes futuros, incapacidades. La finalidad es contratar personas sanas para así evitar enfermedades contagiosas o permisos para tratamientos futuros.

Los fines del examen médico son:

A) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.

B) Evitar que algún aspirante con padecimientos infecto-contagiosos pueda transmitirlo a los demás.

C) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física de los trabajadores al tipo de puesto a desempeñar.

D) Proteger al aspirante y a los trabajadores de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

2.3 Estudio socioeconómico:

En esta fase del proceso de integración del personal se pretende verificar todos los datos proporcionados por el candidato a contratar, de su solicitud de empleo y la entrevista de selección de la información que proporcionó al administrador.

Toda esta información a obtener se resume en lo siguiente:

A) Actividad sociofamiliar, se pretende conocer todo el ámbito familiar que rodea al individuo, relaciones, conflictos.

B) Conocer las opiniones de los vecinos para conocer sus actitudes, responsabilidades, autoridad.

C) Antecedentes personales.

D) Situación económica.

2.4 Inducción del personal:

Es un programa de orientación formal que organiza y ayuda al personal, para que este asimile rápidamente su actividad en la empresa.

La inducción sirve para que el personal conozca su trabajo para que logre desarrollarlo eficientemente en un periodo relativamente corto.

Los objetivos de la inducción son:

- A) Hacer que el personal se sienta bienvenido.
- B) Activar al personal, para que logre un desarrollo eficiente dentro de su función.
- C) Crear la necesidad de convivencia con los grupos establecidos de trabajo.

A continuación se redactan algunas actividades relacionadas con el proceso de inducción:

1.- Desarrollo de una organización formal:

Esto se logra a través del simple hecho de la convivencia con los miembros de su organización, aquí el administrador puede hacer mucho para lograr el éxito de esta interrelación, en su forma de inducirlo.

El nuevo personal se adapta a sus costumbres, tradiciones, normas y políticas.

2.- Programar un recorrido a toda la empresa para que conozca las principales instalaciones y actividades de ésta.

3.- Proporcionarle un manual de orientación.

Este manual describe todas las políticas institucionales y departamentales, así como las prestaciones que maneja la empresa y las actividades sociales que realicen con el personal.

El personal de nuevo ingreso debe recibir, como ha quedado acentado en la empresa y su puesto, también obtendrá un manual de inducción o de orientación, para familiarizarse con la empresa y con las condiciones prevaletientes en su puesto de trabajo.

2.5 Capacitación y adiestramiento al nuevo personal:

La capacitación y el adiestramiento, pueden adaptarse al tipo específico que se requiere, a veces puede ser en casos particulares o de grupo, según la necesidad que exista de capacitación para el personal ésta será preparada para satisfacer esa necesidad específica de capacitación.

Quien se encarga de ejercer la capacitación debe desarrollar métodos que faciliten la incorporación al trabajo con los conocimientos y habilidades que se necesiten para ello.

De hecho, sino existe en la organización el proceso de recepción de lo que aprende el personal no tiene sentido el esfuerzo que se hace para capacitar al personal, esto es muy importante porque de aquí nace el estar conscientes de sus necesidades de formación.

Otro punto importante dentro de la organización del programa de capacitación, es la estructuración de los objetivos, estos se van a redactar de acuerdo a las necesidades que se tienen de capacitación.

Para analizar la dimensión del programa conviene establecer que el aprendizaje se dé en contextos que tengan relación con la problemática diaria, lo anterior señala que el logro de los objetivos esta en función con la labor de coordinación que se tiene

con los esfuerzos y conocimientos de sus integrantes, por individual, quienes estan incorporados en diferentes grupos de trabajo.

Después del proceso de integración y de la capacitación previa que se le de como son los cursos de aula, adiestramiento en el puesto, programa de lecturas. El siguiente punto será el adquirir práctica en sus actividades y logre el nivel de destreza necesario, con la vigilancia del supervisor. Es también importante a través de la capacitación lograr que funcionen adecuadamente los grupos de trabajo como el conocerse adecuadamente, resolver sus conflictos, motivarse unos a otros y en conjunto tomar decisiones.

2.5.1 Necesidades de capacitación, en la empresa y el personal.

El proceso de capacitación inicia con una necesidad de capacitación, tal necesidad es analizada por la empresa a través del supervisor, administrador del área en cuestión o algún encargado de dar capacitación o algún organismo externo a la empresa.

Gran parte de la problemática cotidiana de las empresas esta vinculada a cuestiones como es el hacer compatibles los objetivos personales con los organizacionales, canalizar las funciones dinámicas de los grupos de trabajo en beneficio de la organización, mantener niveles adecuados de motivación, esto hace más difícil encaminar las acciones de capacitación, provoca mayor responsabilidad e interés por parte de los trabajadores a realizar su labor después de la capacitación.

Algo muy importante dentro de la necesidad, es el que el programa de capacitación concuerde con las necesidades y aptitudes de aprendizaje de los trabajadores, con los requerimientos y

las prácticas de la organización.

Una vez analizado y concluido el problema de la necesidad de capacitación, la persona encargada dará una serie de propuestas que servirán para dar inicio al programa de capacitación.

Este programa dependerá de los fines que se tengan, si se va a utilizar individualmente o grupalmente.

Si el programa que se pretende llevar a cabo es individual este dependerá de la persona y será utilizado sólo para esta persona.

Si el programa tiene fines de capacitar grupos de trabajo se llevará a cabo el siguiente proceso:

2.5.1.1 Introducción:

Este paso tiene como finalidad que se propicie un ambiente de relación entre los participantes, a través de :

A) Presentación formal. Se presentará formalmente al grupo a capacitar.

B) Presentación informal. Se organizarán dinámicas para que los participantes se vayan conociendo entre ellos.

C) Desarrollo de dinámicas. Se desarrollarán algunas dinámicas grupales para lograr una buena relación entre los participantes.

D) A través de la utilización de dinámicas de preguntas-respuestas lograr conocer cuales son las expectativas del grupo sobre la capacitación.

E) Presentar al grupo los objetivos y características del curso.

2.5.1.2 Desarrollo:

Este paso central es vital para lograr realizar los objetivos que se pretenden desarrollar en la etapa de análisis de las necesidades de capacitación, para lograr desarrollar las capacidades en los trabajadores.

Se les proporciona la información a través de la exposición de los conocimientos.

Se ejercita a los participantes para analizar el grado de capacitación y de captación que han tenido mediante el ejercicio del trabajo tanto teórico como práctico.

2.5.1.3 Síntesis:

Se redacta un escrito donde se enlistan las conclusiones de la capacitación, se describe que tanto se cumplieron los objetivos, el contenido del curso, se evalúa a cada participante en particular y se redactan las conclusiones finales del método.

2.6 Teoría moderna de la organización:

Esta teoría concibe a la organización como un sistema dinámico, como un grupo de componentes que interactúan y se interrelacionan entre sí, o de partes que se mantienen unidas en un estado de equilibrio dinámico.

Los componentes estratégicos que se consideran como parte del sistema son:

1.- El individuo:

Incluye sus actitudes, sentimientos, rasgos de personalidad, sus motivos, y otras variables que son parte de su forma de ser y que ayudan a determinar su conducta.

2.- Organización formal:

Incluye la estructura formal, jerarquía de autoridad, canales de comunicación, objetivos, políticas, procedimientos y otros instrumentos administrativos que ayudan a formalizar y facilitar su operación.

3.- Organización informal:

Incluye estándares y patrones de conducta que son impuestos a sus miembros por el grupo de trabajo, sistemas informales de comunicación y métodos para abreviar los procedimientos formales.

4.- Los esquemas de roles y estatutos:

Son creados por las organizaciones tanto formales como informales y los antecedentes y formas de comportarse del individuo

5.- Disposición física:

Consiste en utilizar elementos como herramientas, equipo, procesos y programas con los cuales se ejecuta el trabajo. También incluye esfuerzos físicos y peligros del puesto.

Todos los elementos se interrelacionan entre sí y al cambiar uno, podrían afectarse uno o varios componentes de la organización.

La contribución de ésta teoría es que subraya la existencia de interrelaciones e interacciones entre los componentes de la organización.

De aquí la importancia del proceso de integración para la organización, debido a que se necesita una interrelación de todos

recursos (humanos, técnicos, materiales, financieros).

2.6.1 Justificación:

El fin que se tiene para incluir en esta investigación la teoría moderna de la organización es la siguiente:

Como primer punto esta el seleccionar al personal más idóneo para ocupar el puesto.

Como segundo punto esta el inducir apropiadamente a este trabajador para que se adapte de manera rápida y oportuna a la dinámica de la organización.

Y como tercer punto, esta en que el trabajador sea capacitado tanto general como en aquellos aspectos en los que esta fallando y provocan una interrupción en las labores de la empresa.

Todo esto se justifica cuando uno de los puntos anteriores falla y no se logra una interrelación entre los demás puestos o actividades en cuestión y da pie a conflictos, a que no se logren los objetivos o se logren a medias, a problemas laborales como pérdida de tiempo.

De aquí la importancia de la relación sana entre el individuo, la organización formal e informal, los roles y las disposiciones físicas de trabajo.

METODOLOGIA

3.1 Tema:

Análisis del programa de integración para el personal de ventas de la empresa " ABARROTERA PAVE ", S.A. DE C.V.

3.2 Justificación del tema:

Las ventas son muy importante para toda empresa, llegando a ser básicas para el desarrollo de las mismas, es por esta razón que la empresa se ve en la necesidad de esforzarse para aumentar las ventas.

La empresa utiliza instrumentos para aumentar sus ventas, de los más utilizados son la promoción de ventas, la publicidad y la fuerza de ventas.

Para los vendedores que pueden ser idóneos en el manejo de estrategias promocionales de la empresa, se necesita escoger al mejor vendedor, a través del proceso integración, los pasos que se necesitan para lograrlo son el reclutamiento, la selección, la capacitación y adiestramiento y la inducción.

Si estos pasos se ejercen de manera eficiente se podrá tener en la empresa a los mejores trabajadores, debido a la importancia de los vendedores para la empresa, se les debe poner una dedicada atención para desarrollarlos.

A los vendedores se les puede ver desde 2 puntos de vista:

1.- Personal:

El personal de ventas son parte de la empresa y se les debe tratar como a todo el personal.

2.- Mercadológico:

Los vendedores son parte de la mezcla de promoción, se tiene que adiestrar para el manejo de las promociones de ventas y para incrementar las ventas.

3.3 Objetivos:

3.3.1 Objetivo general:

Englobar el proceso de integración que lleva a cabo la empresa Abarrotera Pave y mediante un análisis, reestructurar su aplicación.

3.3.2 Objetivos particulares:

1.- Conocer la aplicación del proceso de integración del departamento de ventas en la empresa.

2.- Analizar, desde un punto de vista central, opiniones personales de los vendedores, como trabajadores que experimentaron el proceso de integración que aplica la empresa.

3.- Señalar a través del diagnóstico la situación actual del proceso que se aplica en la empresa.

4.- Sugerir algunos puntos claves que servirán a la empresa para desarrollar mejor a su personal de ventas.

3.4 Problema:

La mala aplicación que existe en el desarrollo del programa de integración del personal de ventas de la empresa Abarrotera Pave.

3.5 Hipótesis:

El administrador mediante una investigación o análisis de las necesidades de personal y los requisitos del puesto estará en condiciones de desarrollar un adecuado programa del proceso de integración en el área de ventas.

3.6 Método de recolección de datos:

3.6.1 Cuestionario:

Uno de los métodos aplicados en esta investigación es el cuestionario, el cual fué utilizado en la fuerza de ventas, que esta formada por 6 vendedores.

El objetivo de este método es el de analizar más a fondo el proceso de integración aplicado a la fuerza de ventas, y verlo desde otro punto de vista, como participantes del proceso.

El cuestionario es de gran ayuda para la investigación porque revela datos precisos que servirán para tener información de las omisiones, fallas, problemas, deficiencias que tiene el proceso. Además es muy importante conocerlo para hacer el análisis correspondiente de cada paso que integre el proceso.

Las fuentes para los cuestionarios son los 6 vendedores que laboran en la empresa.

3.6.2 Entrevista:

Otro método utilizado en esta investigación fué la entrevista, que fué aplicada al administrador quien es el encargado de llevar a cabo el proceso de integración del departamento de ventas.

La fuente utilizada para la entrevista es el administrador encargado de integrar a los trabajadores y es además el encargado de la administración de ventas.

El objetivo de haber utilizado este método es el de obtener información de la estructura del proceso, del procedimiento que tiene, de la justificación que se le da a cada paso, para así analizarlo en conjunto con los datos expresados en el cuestionario.

MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes de la empresa:

El nombre de la empresa es " Abarrotera Pave " S.A. de C.V.

Esta empresa entra en el rango de las Microempresas.

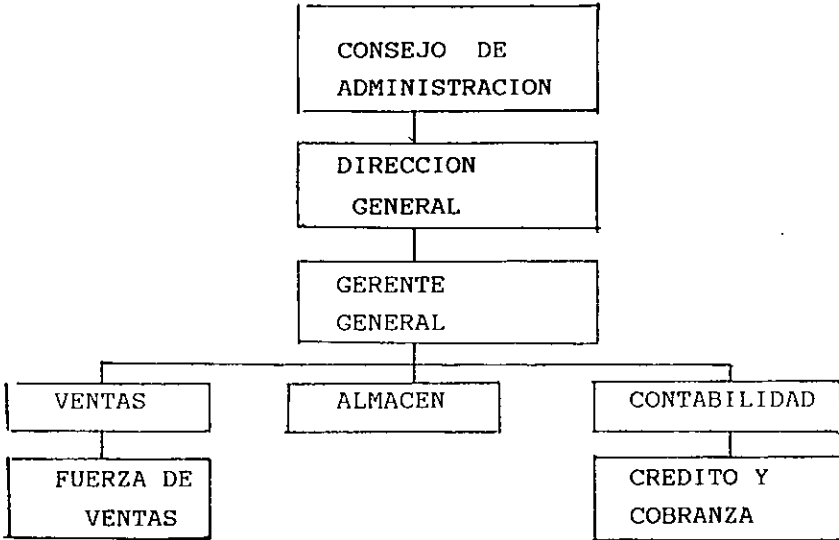
Lleva en el mercado aproximadamente 50 años funcionando. El giro que tiene la empresa es la comercialización de abarrotes en general, al mayoreo y menudeo. Depende al 100 % de las ventas de los vendedores, se han mantenido así desde sus inicios. Es muy importante señalar que la empresa a logrado mantenerse en el mercado gracias a los vendedores, porque no existen las ventas de mostrador, sólo a domicilio. Para este tipo de empresas es muy lógico pensar que necesitan de personal idóneo, preparado, capaz, con experiencia, presencia y además iniciativa, propia para realizar sus ventas, mantenerse en el mercado y lograr crecer tanto en el mercado, en capital y en tamaño.

La empresa cuanta actualmente con 18 personas laborando en toda la empresa, 6 de ellos representan la fuerza de ventas.

Cada agente vendedor tiene su propia ruta de trabajo ésta es asignada por el propio administrador.

4.2 Estructura:

La estructura de la empresa es de tipo lineal, y esta compuesta de la siguiente manera:



Información proporcionada por

El Gerente General.

4.3 Funciones generales del gerente:

El gerente general tiene las siguientes funciones:

- 1.- Fungir como representante legal de la empresa.
- 2.- Es el encargado de realizar las compras de los diversos productos que se comercializan en la empresa.
- 3.- Es el encargado del departamento de recursos humanos, dentro de ésta función desempeña el proceso de integración de todo el personal que labora dentro de la empresa y también de los vendedores.
- 4.- Es uno de los accionistas de la empresa.

4.4 Funciones generales del personal de ventas:

- 1.- Localizar a los posibles clientes, dentro de la zona que le haya sido asignada.
- 2.- Atender las necesidades de los actuales clientes.
- 3.- Organizar los pedidos con el encargado del almacén.
- 4.- Organizar los pedidos con el auxiliar contable.

4.5 Desarrollo del proceso de integración del personal de ventas de la empresa Abarrotera Pave:

El proceso empieza con el requerimiento del agente vendedor:

4.5.1 Reclutamiento para el personal de ventas:

Para llevar a cabo este primer paso del proceso, el administrador utiliza las siguientes fuentes de reclutamiento:

4.5.1.1 Bolsa de trabajo:

Esta es utilizada como primera fuente por su gran número de solicitantes para el trabajo, que acuden a ella, si esta fuente no genera el interés que se espera en las personas o si el número que recurre a solicitar el trabajo es muy reducido se toma la decisión de recurrir a otra fuente.

4.5.1.2 Cámara Nacional de Comercio (CANACO):

A esta segunda fuente se recurre para obtener un mayor número de solicitantes que hayan o esten trabajando en alguna empresa afiliada a la cámara, se tiene contemplada una tercera fuente por si esta segunda tampoco da el resultado que se espera, aunque esta tercera fuente es muy costosa.

4.5.1.3 Medios masivos de comunicación:

Dentro de los medios masivos de comunicación al que recurre la empresa es a la Radio, las veces que esta empresa la a utilizado le ha sido de gran beneficio y obtienen un buen número de solicitantes para seguir al siguiente paso.

4.5.2 Selección de los candidatos:

Como primer paso de esta etapa de selección se tiene que analizar el siguiente proceso:

4.5.2.1 Solicitud de empleo:

El administrador al obtener las solicitudes las analiza todas de una por una y aplica una pequeña entrevista preliminar, esto se hace con el fin de comprobar algunos requisitos mínimos que exige el puesto, y además para darse cuenta de las características primordiales del individuo como son las relaciones interpersonales, la capacidad, la iniciativa, la experiencia y la voluntad para trabajar.

4.5.2.2 Entrevista de selección:

Después de haber aplicado las entrevistas preliminares y de haber aplicado la primera selección de los candidatos, se estará en condiciones de citar a los candidatos para la entrevista de selección, que por sus características propias tiende a ser más profunda que la preliminar, donde se va a medir el comportamiento del candidato ante casos situacionales y se analizan las respuestas, además verifica los demás requisitos que exige el puesto y que se plantean en la práctica para un mayor realismo.

Como requisito para esta entrevista, el candidato deberá presentar los siguientes documentos:

- A) 3 cartas de recomendación;
- B) Comprobante de domicilio; y
- C) La carta de antecedentes no penales.

4.5.2.3 Verificación de los documentos:

Una vez que fue seleccionado el solicitante en la entrevista se pasa al siguiente paso que es la comprobación de los datos y los documentos presentados, esto se hace con el fin de verificar la veracidad de la información.

Se tiene una plática personal o por telefono con las 3 personas que firmaron las cartas de recomendación, además se aprovecha para preguntar algunos antecedentes de la persona.

Si alguno de los documentos presenta alguna anomalía de cualquier tipo, se rechaza al participante.

4.5.2.4 Ponderación de los candidatos:

Como resultado del proceso anterior, se realiza una jerarquización de los candidatos, tomando en cuenta los aspectos más relevantes de cada individuo. Se enlistan del que podría ser el más idóneo hasta el último de los seleccionados.

4.5.2.5 Selección del candidato:

Como último punto de este paso de selección, se contacta al candidato que aparece en la lista como primer lugar para ser contratado, si por algún motivo el candidato no acepta o existe un problema de fuerza mayor que impida que se celebre el contrato, se contactará al que aparece en segundo lugar, y así hasta que se contrate al nuevo personal.

4.5.3 Contratación del candidato:

Este paso se celebra entre el administrador y el candidato, en él se fijan condiciones de trabajo como son el salario (el salario que maneja la empresa es por comisiones sobre las ventas, fijandose un porcentaje), el horario.

En este paso del proceso es donde nacen los derechos y obligaciones tanto de la empresa como del nuevo trabajador.

Las principales cláusulas que lleva el contrato son:

A) Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón.

B) Tiempo de la relación del trabajo.

C) El tipo de servicios que va a prestar el trabajador.

D) El horario de trabajo.

E) El tipo de salario y el tiempo de pago, además del lugar donde se va a cobrar.

F) Capacitación y adiestramiento recibidos.

G) Término y tiempo de vacaciones.

H) Días de descanso.

I) Fecha en que se celebra el contrato.

J) Firmas de ambas partes.

4.5.4 Inducción del personal de ventas:

Una vez contratado el personal de ventas se le solicita el examen médico, éste siempre es por cuenta del trabajador.

La inducción del personal de ventas se desarrolla de la siguiente manera:

A) Se le menciona brevemente la historia de la empresa, desde sus inicios hasta la fecha actual, le presentan manuales de como esta estructurada, quien conforma a la empresa, quienes son los dueños.

B) Presentación formal. Se presenta al nuevo trabajador con todo el personal que labora en la empresa.

C) El siguiente paso que se realiza esta incluido con la capacitación y es el siguiente:

4.5.5 Capacitación y adiestramiento:

El siguiente paso es dotar al trabajador de todos los conocimientos tanto teóricos como prácticos, necesarios para desarrollar su trabajo, tanto internamente en la empresa, como externamente con los clientes.

Estos conocimientos son de suma importancia como son:

1.- Estrategias del producto, en este aspecto se le da un gran énfasis por la importancia de que conosca el manejo de los productos internamente en el almacén.

Se le explica en detalle lo siguiente:

2.- Distribución del producto dentro del almacén.

3.- Tipos de productos existentes.

4.- Precios de cada producto.

Proveedores distintos que maneja la empresa, y los productos que maneja cada uno.

6.- Fechas de levantamiento de cada pedido.

7.- Tiempo que tarda el proveedor en surtir los pedidos.

8.- Condiciones físicas del almacén.

4.6 Entrevista:

La entrevista se aplicó al gerente general, debido a que él es el encargado de llevar a cabo el proceso de integración en la empresa, incluyendo a la fuerza de ventas.

Para obtener la información de puntos importantes para ver deficiencias que tenga al aplicar el proceso y de otros puntos importantes que tendrá que dar más énfasis.

Guia de entrevista:

- 1.- ¿ Cuáles son los requisitos primordiales que exige el puesto de vendedor en la empresa ?
- 2.- ¿Cuál es la justificación o importancia que le da a cada requisito mencionado anteriormente ?
- 3.- ¿ Realiza una planeación del tipo de vendedores que necesita el puesto ?
- 4.- ¿ En que información se basa para esa planeación ?
- 5.- ¿Cuál es la importancia que le da al proceso de integración?
- 6.- ¿Cuál ha sido la respuesta de recurrir a las diferentes fuentes de reclutamiento ?
- 7.- ¿Cuál es el seguimiento que hace para seleccionar a el o los candidatos ?
- 8.- ¿ Existe algún contratiempo en el que impida el proceso de selección, que se presente de manera regular ?

- 9.- ¿ Cuáles son las cualidades personales que busca en el candidato ?
- 10.- ¿ Manejan en la empresa manuales, folletos, cuadernos, revistas o algún documento que facilite el proceso de inducción del personal a la empresa ?
- 11.- ¿ Cree que la forma de inducirlo es eficiente o necesita cambiar o agregar algo para la rápida inducción del personal ?
- 12.- ¿ Considera que los cursos de capacitación deben de cambiar o así han dado el mejor resultado ?
- 13.- ¿ Qué aspecto considera que hay que mejorar ?
- 14.- ¿ Del proceso de integración que aplica, a que paso le da más importancia y porque ?
- 15.- ¿ Cómo calificaría a los actuales vendedores ?
- 16.- ¿ Prevee que el nuevo trabajador vaya obteniendo algunas habilidades para hacerse titular del puesto ?
- 17.- ¿ Mide la actuación pasada del individuo en sus anteriores trabajos ?

4.7 Cuestionario:

El cuestionario se aplicó a los 6 vendedores, como fuente de obtener información de algunos puntos importantes del proceso de integración.

1.- Del proceso de integración que aplica la empresa, ¿ Qué modificarías de acuerdo a tu experiencia ?

- Reclutamiento
- Selección: entrevista de.
 - Pruebas psicológicas
 - Pruebas de trabajo
- Inducción
- Capacitación

Porque: _____

2.- De lo anterior, ¿ Qué propondrías para mejorar la aplicación del proceso ?

3.- ¿ Por cuál fuente de reclutamiento fué atraído a la empresa ?

- Bolsa de trabajo
- Archivo de solicitudes
- Periódico o medios impresos
- Radio o medios masivos de comunicación
- Otros (mencionelos)

4.8 Respuesta a la entrevista:

Los requisitos primordiales que debe de tener el individuo para ocupar la vacante son los siguientes:

- 1.- Experiencia mínima de 1 año laborado como agente de ventas.
- 2.- Estudios mínimos de preparatoria o equivalente.
- 3.- Iniciativa propia.
- 4.- Capacidad de relación.
- 5.- Don de convencimiento.
- 6.- Energía inagotable para laborar.

La importancia de estos requisitos, depende de la importancia que tiene el puesto de vendedor para la empresa, porque si la empresa quiere desarrollarse más, e incrementar sus ventas, esto va a depender de los vendedores y de la capacitación que se les dé, también es importante señalar la motivación que tienen o que se les puede desarrollar para lograrlo, porque por más que se le capacite y motive económica y emocionalmente si de ellos no nace esta verdadera motivación no sirve de nada, los cursos sólo sirven para orientar no para crear la motivación.

La disponibilidad es otro punto muy importante que tiene que tener el individuo ya que a través de esta es como se puede lograr que el individuo se desarrolle tanto personal como en la empresa.

El administrador no realiza ningún tipo de planeación de personal, todo lo que realiza y posee es de su experiencia.

Para el administrador el proceso de integración es muy importante debido a que es parte de las principales actividades de

la empresa. Se puede planear, organizar y crear controles de todas las actividades pero si no se tiene un personal capaz para desarrollar las actividades, de nada sirve.

El buen personal es un complemento entre la empresa, su cargo y las actividades a desarrollar; si falla el personal es como tener la tuerca y no el tornillo.

Los contratiempos que se presentan con más frecuencia en el proceso de selección son la pérdida de tiempo que es provocado por la tardanza de los candidatos cuando se les cita, los escasos datos que proporcionan tanto en la solicitud de empleo como en la entrevista, y algunos candidatos han llegado a utilizar datos falsos o los alteran.

Las cualidades personales que busca el administrador en los candidatos son la personalidad, la presencia, el don de convencimiento, facilidad de palabra y la creatividad.

En la empresa no se maneja ningún tipo de manuales de bienvenida o de inducción.

La empresa maneja la inducción y la capacitación como si fueran lo mismo.

El administrador esta consciente de que los cursos de capacitación deben de cambiar, porque todo esta evolucionando pero él no tiene la experiencia necesaria en ventas ni los suficientes conocimientos, para poder desarrollar un eficiente programa de capacitación al personal de ventas.

Los aspectos que considera que deberían de mejorar del proceso de capacitación son el desarrollo personal del individuo, el desarrollo motivacional, el utilizar algunas técnicas de ventas.

Al paso del proceso de integración que el administrador le da más importancia es el de la selección, porque de este paso depende el que se tengan en la empresa los idóneos vendedores, ya que siendo este un paso decisivo para el desarrollo de la empresa los demás son secundarios porque sólo complementan lo que es el buen vendedor.

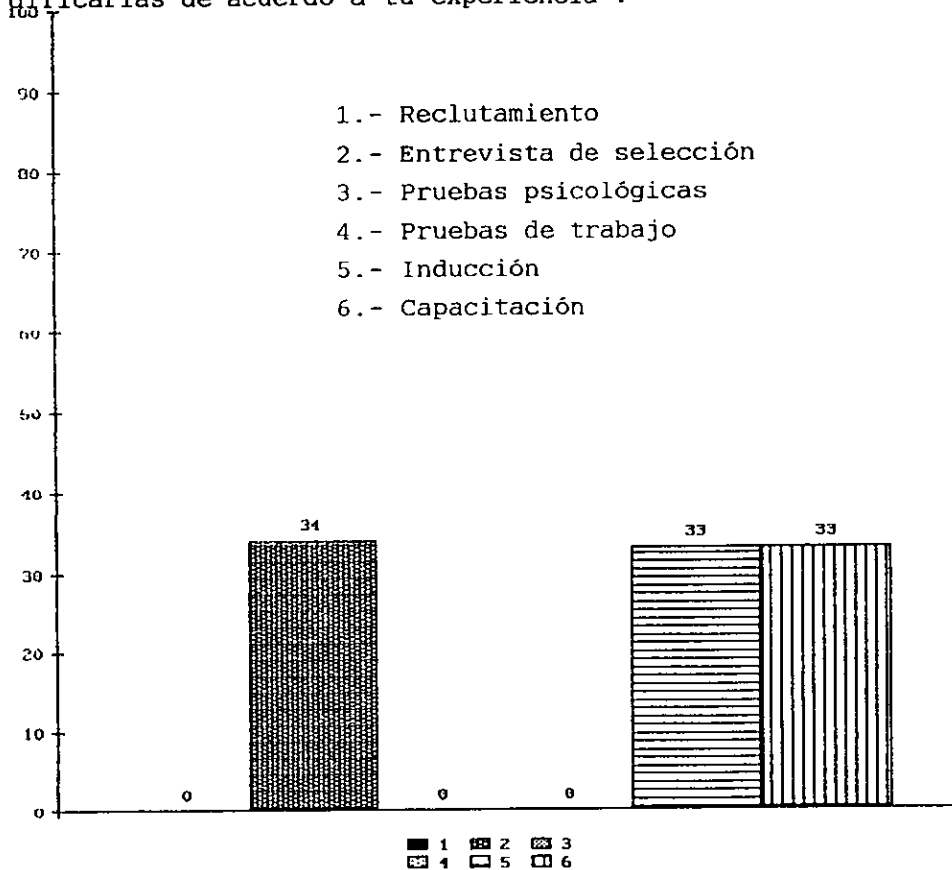
La calificación que el administrador le da a los actuales vendedores es el de la eficiencia porque están logrando que la empresa se vaya desarrollando en el mercado.

El administrador no prevee que el candidato vaya adquiriendo nuevas habilidades para ocupar el puesto, ni tampoco mide la actuación que tuvieron los candidatos en sus antiguos trabajos.

4.9 Gráficas de las respuestas de los cuestionarios:

Pregunta # 1:

Del proceso de integración que aplica la empresa, ¿ Qué modificarías de acuerdo a tu experiencia ?



De la pregunta # 1, las respuestas fueron las siguientes:

Dos vendedores hicieron referencia a las entrevistas de selección, debido a que no se abarca lo que consideran ellos importante, además que consideran que no esta muy bien estructurada.

Dos vendedores más consideraron que el proceso de inducción, porque no se maneja ningún tipo de documentos que pudieran ser de utilidad para comprender la dinámica organizacional y además de que se sintieron cohibidos para relacionarse con sus compañeros de trabajo debido a que no los conocían bien.

Los otros dos, hicieron referencia al proceso de capacitación, porque creén que es el paso más importante, porque adquieren en éste los conocimientos que van a servir para su labor y además para desarrollar su capacidad y habilidad.

Pregunta # 2:

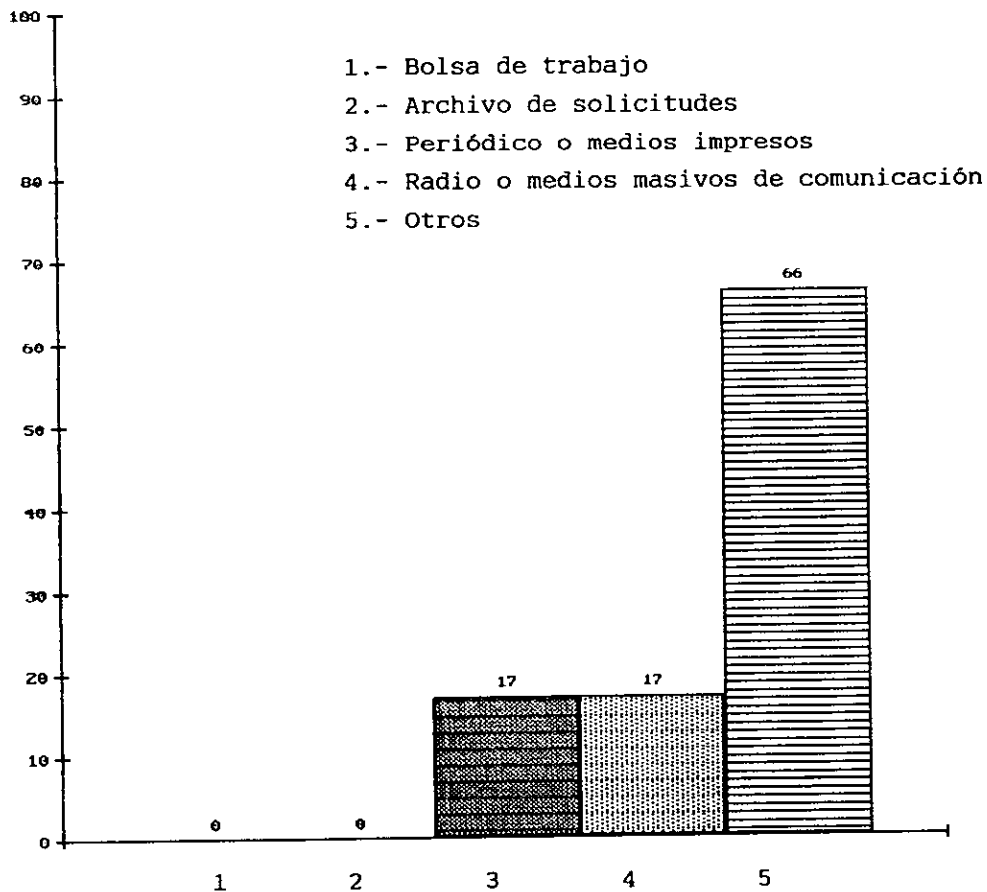
De lo anterior, ¿ Qué propondrías para mejorar la aplicación del proceso ?

Respuestas:

- A) Documentos de inducción;
- B) Estructuración de la entrevista de selección;
- C) Estructuración de las pruebas de trabajo;
- D) Capacitación en él área de trabajo: y
- E) Capacitación con más frecuencia.

Pregunta # 3:

¿ Por cuál fuente de reclutamiento fué atraído a la empresa?



De la pregunta # 3, las respuestas fueron:

4 vendedores respondieron que por fuentes internas como promoción entre los vendedores, sus familiares y conocidos.

1 fué atraído por el periódico y otro por la radio.

La mayoría de los vendedores fueron atraídos a la empresa por fuentes internas, ya que por el tipo de empresa que es, por lo regular resulta más efectivo, porque hay más comunicación.

Pregunta # 4:

Describe la experiencia que tuviste de haber participado en la entrevista de selección.

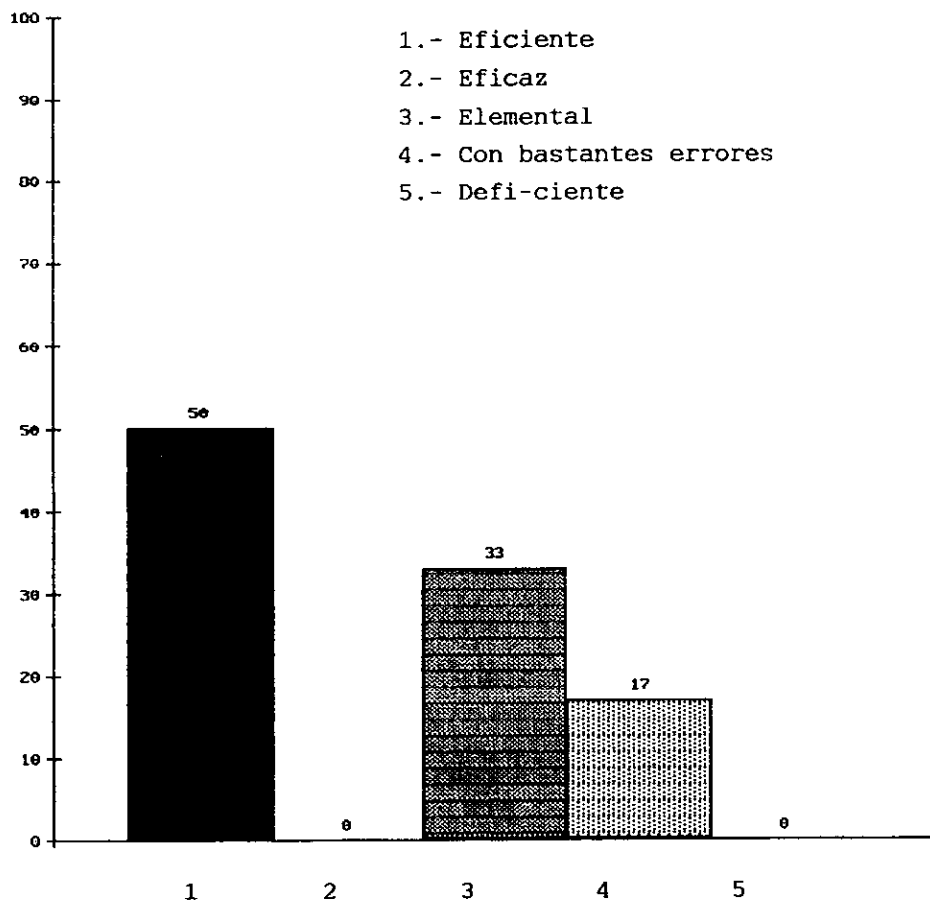
Respuestas:

La experiencia que tuvieron, para unos fué nueva ya que el administrador realiza un poco diferente la entrevista, dejando que los candidatos sean los que dominen la conversación y esto hace que se sientan motivados a expresarse con toda confianza.

Otro punto que mencionaron es el tiempo, que no existe el tiempo suficiente para el buen desarrollo de la entrevista y esto hace que se sientan presionados los participantes.

Pregunta # 5:

¿ Cómo calificarías al proceso de inducción ?



Respuestas de la pregunta # 5:

Tres vendedores respondieron que eficiente;

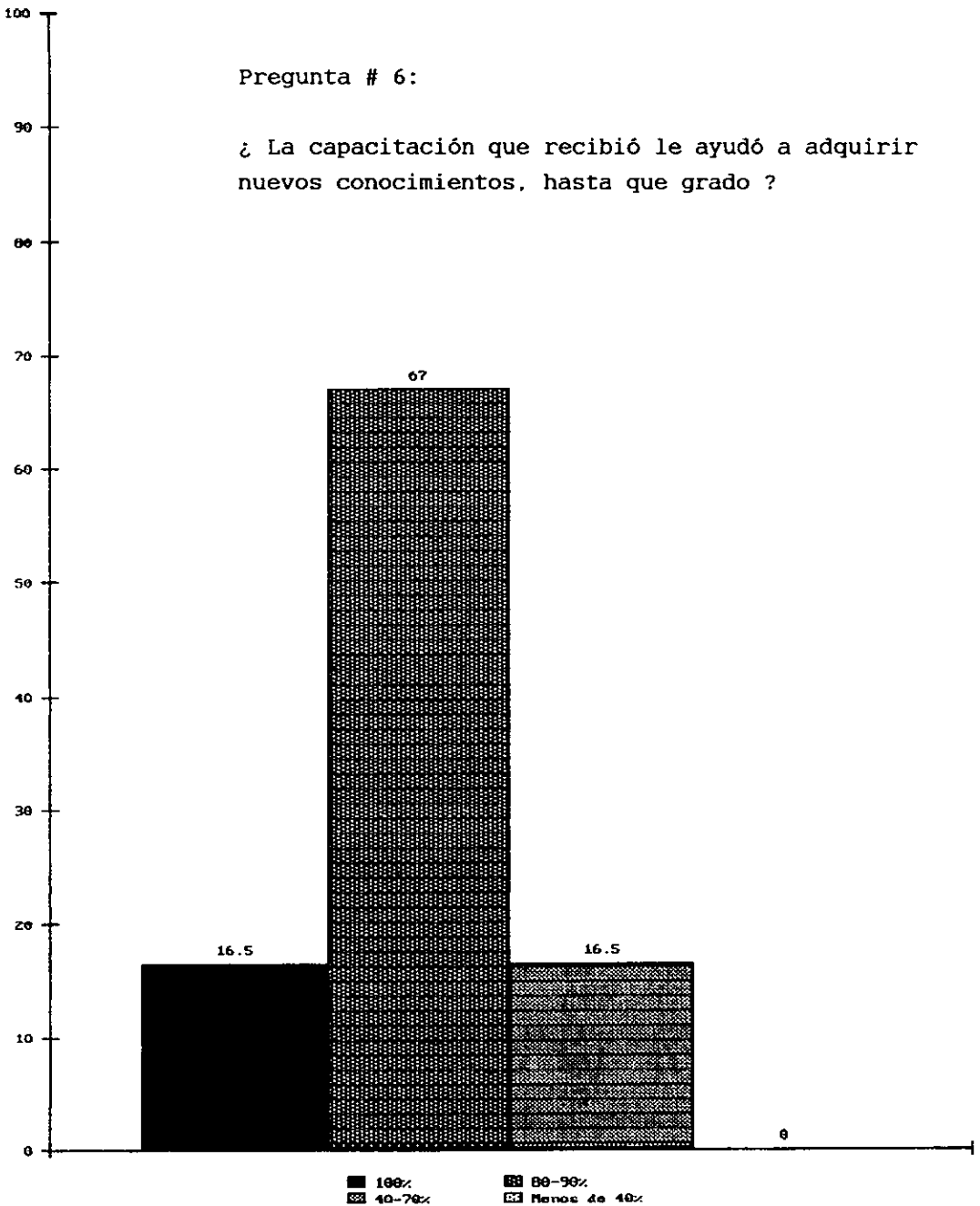
Dos vendedores mencionaron que elemental; y

Un vendedor respondió que con bastantes problemas.

Las respuestas que dieron al "porque" fueron, la inexistencia de algún programa de inducción, también mencionaron, que no es muy importante el proceso, y cualquier forma de inducir esta bien, otros mencionaron que se encontraron entre responder que elemental porque sólo conoció un grupo de trabajo.

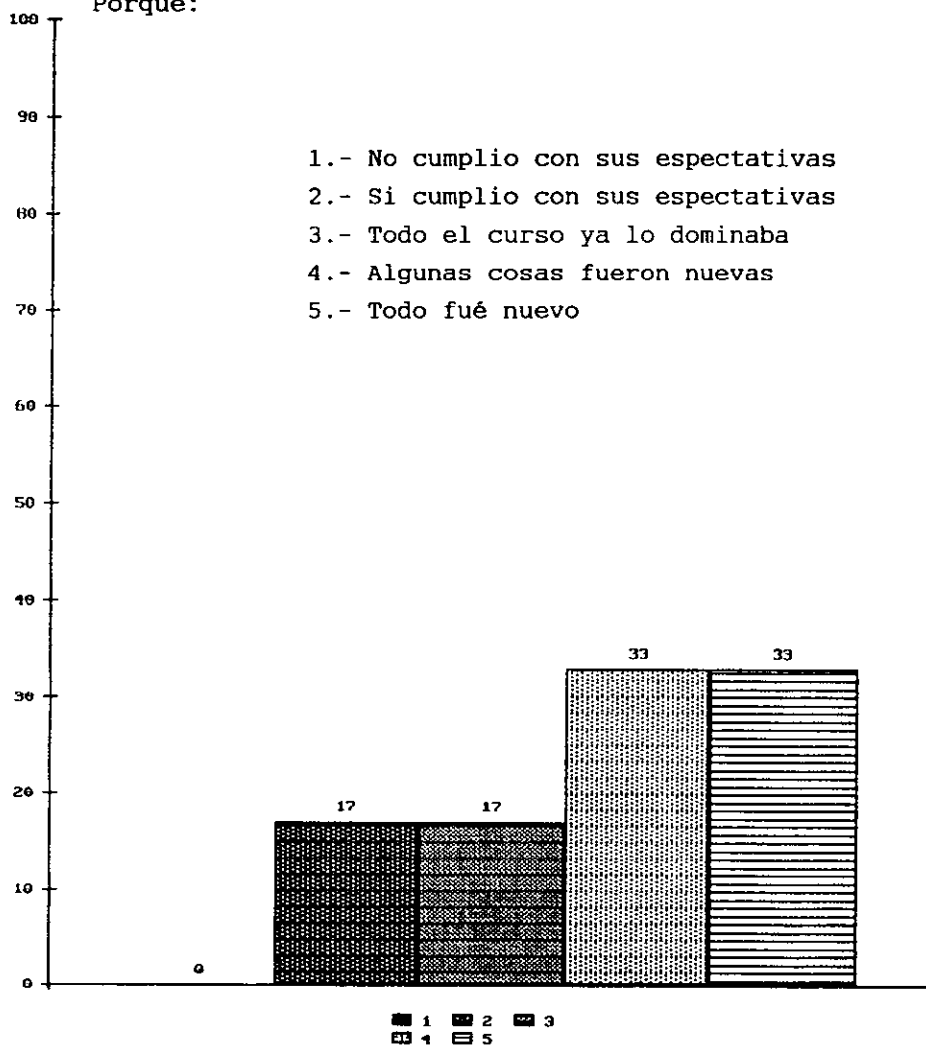
Pregunta # 6:

¿ La capacitación que recibió le ayudó a adquirir nuevos conocimientos, hasta que grado ?



Pregunta # 6

Porque:



De la pregunta # 6, las respuestas fueron las siguientes:

Un trabajador contestó que el 100 % de lo que recibió del curso fue gran utilidad para laborar eficientemente.

4 vendedores expresaron que recibieron del 80 al 90 % de nuevo en el aprendizaje.

Otra persona más, señaló que del 40 al 70 % fué la ayuda que recibió de la capacitación para experimentar su labor.

Del "porque", las respuestas fueron:

Para una persona el curso de capacitación cumplió con sus expectativas, para otra persona no le fué de gran ayuda ya que dominaba los conocimientos que se impartían en el curso, para otra algunas cosas fueron nuevas pero otras no, para otra persona, todo el curso fué recibir nuevos conocimientos. Y para otras 2 personas la mayoría del contenido del curso fueron cosas nuevas.

Pregunta # 7:

De acuerdo a lo anterior, ¿ Que propondrías para mejorar la capacitación ?

- A) Actualizar los cursos de capacitación;
- B) Capacitarlos en el cómo persuadir y motivar al cliente a la compra;
- C) Aumentar en la capacitación los cursos de superación personal; y
- D) Dar más énfasis en lo que a habilidades, conocimientos, destrezas se refiere.

El diagnóstico se compondrá por el análisis individual de cada pregunta aplicada en el cuestionario y por un diagnóstico general.

Además se dará un diagnóstico general del análisis de la entrevista aplicada al gerente general.

Preguntas del cuestionario:

Pregunta # 1:

Del proceso de integración que aplica la empresa, ¿Qué modificarías de acuerdo a tu experiencia ?

Las respuestas que dieron fueron las siguientes:

- A) Entrevista de selección;
- B) Proceso de inducción; y
- C) Capacitación.

A) La entrevista de selección, que es aplicada por el administrador, necesita de reestructurarse en términos más adaptables al tipo de vendedores, pues por lo regular son personas que sólo tienen la preparatoria terminada y algunos no tienen la experiencia en ser vendedores de empresas con el giro de abarrotes, sino de otro giro, tienen una edad promedio de entre 30 y 40 años, su nivel de vida es medio con tendencia a ser bajo, esto hace necesario que la entrevista se adecúe al tipo de personas que recurren a la empresa con la esperanza de ser titulares del puesto.

B) La inducción presenta diferentes posturas deficientes, por un lado esta que el personal considera necesario desarrollar documentos de inducción, en términos administrativos son los manuales de bienvenida, esta falta de manuales hace que exista una desconfianza en el personal para conocerse más y compartir

sus experiencias, claro que esto sólo se presenta los primeros días de labores de cada trabajador.

C) La capacitación presenta algunos errores como son el de no capacitar a los trabajadores en la práctica, siendo supervisados por el que los capacita. Otro punto importante es el de aumentar aspectos de desarrollo personal del individuo, motivación a la venta.

Pregunta # 2:

De lo anterior, ¿ Qué propondrías para mejorar la aplicación del proceso ?

Esta pregunta tiene mucha relación con la anterior, pues los vendedores dieron varias propuestas encaminadas a la estructuración de la entrevista de selección, a la creación de manuales de bienvenida e inducción y a organizar los cursos de capacitación y aplicarlos con más frecuencia.

Pregunta # 3:

¿ Por cuál fuente de reclutamiento fué atraído a la empresa?

Los trabajadores mencionaron que fueron atraídos a la empresa por la promoción interna devriendose al descuido que se ha tenido por recurrir a esta fuente y reestructurar el reclutamiento, el administrador se ha dejado llevar por aquellas fuentes que atraen masas, pero existe una gran diferencia entre cantidad y calidad.

También es preciso mencionar los costos que atraen las fuentes exteriores como son la radio, siendo estos otro impedimento para la empresa, pues no existe un presupuesto para esta función.

Pregunta # 4:

Describe la experiencia que tuviste de haber participado en la entrevista de selección.

Los vendedores al participar en la entrevista de selección, experimentaron varias sensaciones todo de acuerdo a la personalidad de cada uno, a la experiencia que tienen, a los conocimientos que han desarrollado en ventas, a los estudios y a la seguridad de sí mismos que tienen.

Pregunta # 5:

¿ Cómo calificarías al proceso de inducción ?

El proceso de inducción necesita ser ampliado y reestructurado, para así lograr que en la empresa, los nuevos trabajadores sean inducidos a la empresa de manera rápida y eficiente, hasta ahora el proceso esta incluido o forma parte de la capacitación, el administrador necesita retomar la importancia de inducir y separarlo de capacitar, además de que debe de conocer su aplicación y los beneficios que ofrece a la empresa este proceso.

Pregunta # 6:

¿ La capacitación que recibió le ayudó a adquirir nuevos conocimientos, hasta que grado ?

Los trabajadores recibieron la capacitación por parte de la empresa, esta capacitación fué especial de acuerdo al puesto, sólo abarca preparar al vendedor a su puesto y hacerlo que conozca todo lo referente a su medio ambiente de la empresa, exterior e interior.

La justificación de los trabajadores respecto a la respuesta anterior fue variada, debido a que ya tenían experiencia que los hacían capaces para ocupar el puesto y lo nuevo para ellos fué lo específico de la capacitación referente al puesto que ocupan en la empresa.

Pregunta # 7:

De acuerdo a lo anterior, ¿ Qué propondrías para mejorar la capacitación ?

En conclusión lo que sugirieron los trabajadores es el actualizar los cursos de capacitación y adaptarlos a persuadir al cliente y a nuevos clientes a la compra. El desarrollarse más copersonas, en cursos de superación personal y además apoyarlos a capacitarse entre ellos mismos, con sus conocimientos, destrezas, habilidades, experiencia y poder desarrollarse en conjunto.

Diagnóstico general:

En general, la empresa puede decirse que ha logrado mantener en un buen tiempo a los vendedores y desarrollarlos poco a poco, pero existe mucha inquietud en ellos, principalmente en lo que a capacitación se refiere.

El proceso de integración es importante para ellos y sólo se puede tener información más precisa del proceso, pero no le dieron mucho énfasis porque ellos ya no van a participar en él, se les motivó de la siguiente manera: que ellos pensarán que de este proceso saldrán sus futuros compañeros de trabajo y que el proceso va a seleccionar a los más capaces y que tendrán que llegar a ser un equipo.

Los vendedores dieron su experiencia de haber participado en el proceso y se puede decir que el proceso con algunas correcciones puede ser más preciso en las decisiones.

La empresa no le ha dado la importancia a la promoción interna como fuente de reclutamiento debido a la ignorancia que se tiene de ello, pero debería de conocer esta fuente ya que de las que utiliza es la más económica de llevar a cabo y se a visto de las más eficiente puesto que de 6 vendedores 4 fueron allegados a la empresa, esta fuente es eficiente debido a que los vendedores conocen a más vendedores al desarrollar su trabajo, visitando a los clientes, y es así como promueven la vacante que existe en la empresa.

La capacitación que recibieron los vendedores es de gran ayuda, porque adquieren nuevos conocimientos teórico-prácticos y además facilita el desarrollo del trabajo al conocer como funciona la empresa, el manejo de los productos, el almacen, y los precios.

Para los vendedores es también importante el conocer como influir o persuadir al cliente para lograr la compra, conocer sus expectativas, características, ubicación, tamaño de su negocio, tanto clientes actuales como potenciales.

Diagnóstico general de la entrevista aplicada al gerente.

El administrador le dá al puesto de vendedores mucha importancia y esto es bueno porque los vendedores necesitan que aprecien y valoren su trabajo para así que exista la preocupación de ir mejorando la capacitación que se les da, e ir incrementado las prestaciones y las proporciones de las cuotas que les dan.

También existirá en el administrador la preocupación de motivar a los vendedores.

Un punto importante y que mide en parte la eficiencia de los vendedores, es la disponibilidad que tienen para con el trabajo, para con la empresa y sus compañeros este punto esta poco desarrollado en los vendedores no existe la motivación suficiente para desarrollar en ellos la disponibilidad por el servicio.

Para poder tomar decisiones de selección se debe de tener información que respalde esta decisión, esta información puede desarrollarse a través de la planeación de personal, el perfil que se desea conseguir en los candidatos.

Por parte de los trabajadores se manejo el reestructurar a la entrevista, cosa que también es considerada por el administrador, debido a varios problemas que se han presentado en el desarrollo de la aplicación del proceso de selección.

Ya se manejó el hecho de crear manuales de bienvenida e inducción, de esto se percató el administrador, el siguiente paso que debe de dar es el de saber la importancia que tiene para la empresa y su buen funcionamiento.

También es importante señalar la necesidad que existe en los vendedores para renovar los cursos de capacitación y preocuparse por tener vendedores de calidad a través de la capacitación, la situación que se vive actualmente puede perjudicar a la empresa, y los vendedores se tengan que ir con la competencia por que se les ofrecen mejores condiciones de trabajo.

El administrador debiera conocer la actuación de los trabajadores en sus antiguos puestos, porque le facilitaría la decisión de seleccionarlos.

Como introducción es importante mencionar que el proceso de integración que aplica la empresa en este momento es eficiente en términos generales, pero la tarea de la administración a través de la metodología del proceso administrativo tiene que ir mejorando lo que esta bien hecho, se crean controles para medir esa eficiencia y tiene que volver a planear con base en esos controles.

Como primera recomendación se hace referencia a la planeación del personal, es muy importante esta planeación por muchas razones, una de ellas es que se tiene información veraz del perfil del candidato que se esta buscando y sobre bases se puede tomar la decisión de reclutar y seleccionar, la planeación del personal es un documento donde se anotan el perfil del puesto, las características de los vendedores actuales y se hace un estándar de acuerdo a la experiencia del administrador.

Para realizar esta planeación se tendrá que observar las características más relevantes de cada vendedor, en particular y las que poseén en conjunto, por ejemplo la facilidad de palabra.

Una vez hecha esta observación se tendrá que hacer una investigación de aquellos vendedores más destacados, para que sea más real, cuál ha sido su actuación y sus logros de ventas y hacer un estándar de ventas.

El siguiente paso es el de analizar, la cultura, costumbres, inquietudes, gustos, hábitos de los vendedores.

Una vez hecho esto se redacta en un escrito para futuros requerimientos de personal.

Dentro de la planeación se realiza un inventario de cualidades personales, donde se van a anotar los antecedentes académicos y experiencia de trabajo necesarios para ocupar el puesto, puede ser un factor importante para juzgar la capacidad del candidato, su capacidad tiene que corresponder a los requisitos del puesto.

Resumen de la planeación:

- 1.- Observar las características particulares más relevantes del vendedor.
- 2.- Hacer un estándar de ventas de los vendedores más destacados.
- 3.- Analizar la cultura, costumbres de los vendedores.
- 4.- Realizar un inventario de cualidades personales.

Otro punto importante que lleva relación con lo anterior es el de crear un archivo de solicitudes, este archivo es muy importante en la vida de la empresa, porque en él se registran todo tipo de solicitantes que podrían llegar a trabajar en la empresa.

Para este caso se tiene una planeación de personal con la información que se tiene de esta planeación se van a analizar las solicitudes y se anexará un documento donde se hará el análisis de cada solicitante, si no cumple con los requisitos mínimos que requiere el puesto, se desechará, pero si pudiera cumplir con los requisitos se tomará en cuenta para futuras requisiciones de personal que se pudiera tener.

La investigación mostró que 4 vendedores fueron reclutados a la empresa por la promoción interna, fuente que no ha sido tomada en cuenta por el administrador. Y que a resultado eficiente para la atracción de candidatos.

De la forma en que el administrador puede hacer uso de esta fuente interna es el de informarles a los vendedores de la existencia de la vacante y también mencionarles de los requisitos que se necesitan para ocupar el puesto vacante, y así los vendedores verán de todos los conocidos que tienen, cual sería el idóneo para ocupar ese puesto.

También es importante señalar que al administrador le puede ser de gran utilidad el entrevistar a los trabajadores para obtener información acerca del proceso de selección ya que por su importancia debe de tener en cuenta los errores y sugerencias, para que en un futuro haga las debidas correcciones, y pueda tener más conocimiento de la entrevista de selección. Porque los vendedores pueden ayudarlo a tener datos precisos para seleccionar a nuevos vendedores.

De la manera que el administrador puede obtener esa información es elaborando una entrevista o un cuestionario (por ejemplo el cuestionario elaborado para esta investigación), que le será fácil obtener datos precisos y así modificar o reestructurar todo o parte del proceso de selección en especial de la entrevista.

También dentro de este paso el administrador puede obtener información de la actuación de los candidatos en sus antiguos trabajos como por ejemplo la razón por la cual dejaron de trabajar en esa empresa, cuál fué su actuación o logros más importantes, el tiempo que duró en cada trabajo.

Esta información la puede obtener a través de una entrevista con el candidato, o si no al momento de verificar los datos con las personas que los recomendaron persuadirlos a contestar esas cuestiones de tipo importante para la selección.

Dentro del proceso de integración existe un paso especial que es el de inducción del personal a la empresa, el administrador le debe dar más énfasis a inducir, puesto que es un paso muy importante en la vida de todo trabajador, porque de este paso dependerá la imagen que se crea el mismo trabajador de la empresa y el concepto de la misma.

Es por esto que se debe separar de la capacitación, pues son 2 cosas diferentes.

El administrador debe redactar un manual donde haga referencia a la historia de la empresa, donde se enlisten sus principales actividades y además se mencione que es bienvenido a la empresa porque ya es parte de ella y todo esto es base de su actuación, motivación y la entrega y amor que tengan al trabajo.

Como última recomendación es el retomar los cursos de capacitación que por su importancia son el último paso del proceso de integración, en este paso se van a ejercitar las habilidades de los vendedores para el mejor desarrollo del trabajo y así lograr tanto la motivación personal en su trabajo como el desarrollo de la empresa al incrementar las ventas.

Los cursos de capacitación se deben de programar de acuerdo a las necesidades de capacitación que tengan los vendedores y también se tiene que ver las expectativas de los vendedores para así satisfacer sus deseos.

Los cursos se dividen en dinámicas del grupo para compartir sus experiencias, se les imparten los conocimientos y después se inicia una sesión para medir los conocimientos adquiridos en los vendedores.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

De acuerdo a la investigación realizada, se puede concluir que el reclutamiento y selección del personal de ventas son herramientas importantes en la administración de recursos humanos, se busca obtener a través de estas herramientas el personal idóneo que se necesita de acuerdo a los requerimientos del puesto vacante, para alcanzar sus objetivos y contribuir a realizarlos de la empresa.

Un factor muy importante que se manejó es el de crear un archivo de solicitudes en la empresa, puesto que ayuda al reclutamiento y selección de personal, ya que ofrece información acerca de posibles candidatos que estarían dispuestos a laborar en la empresa. Este archivo es una fuente interna de reclutamiento que facilita el proceso de reclutamiento y selección.

El objetivo de la selección es buscar que el candidato se adecúe al puesto y no viceversa.

La selección es un factor vital para toda organización y en esta empresa se debe hacer énfasis, para el administrador capacitarse como encargado de aplicar esta función de administración y además puede apoyarse en los actuales vendedores porque tienen la experiencia y pueden ofrecer nuevas ideas, claras y precisas.

La empresa debe darle un buen seguimiento al proceso de integración, que se consume en la inducción y la capacitación.

Es importante el paso de inducción del personal a la empresa pues se debe sentir que es bienvenido, motivado y se le deben inculcar actitudes positivas para desarrollarse como miembro activo en la empresa, al laborar en la empresa y relacionarse con sus grupos de trabajo, tanto formal como informal.

La capacitación es el último paso del proceso de integración debido a su importancia, porque éste reafirma y orienta los conocimientos hacia laborar con más eficiencia dentro y fuera de la empresa, además dirige la acción del trabajador hacia el beneficio de la empresa.

Este paso debe tomarse muy en cuenta y ponerle un esfuerzo extra para que el trabajador se sienta comprometido a desarrollar su capacidad como vendedor y demostrar que los conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación y adiestramiento fueron de gran utilidad, tanto para el desarrollo sano de su trabajo como el de su persona y por consiguiente de la empresa.

Como conclusión final; se pensaba que el aplicar el proceso de integración dependía de las habilidades innatas y de la genialidad del administrador, sin embargo, esta acción era basada en los presentimientos para la toma de decisiones, lo que hacía que el integrar al personal fuera subjetivo, de estas decisiones unos vendedores salieran siendo eficientes y otros no.

Esto permitió que se fuera creando conciencia administrativa en aquellos administradores que ejercían la función de integración.

Las exigencias del mercado, el alto índice de desempleo, el competir por los vendedores capaces con las empresas del mismo giro, ha tenido como consecuencia el tener que integrar los mejores vendedores, dando origen a la necesidad del estudio y aplicación formal del proceso de integración.

El proceso de integración como una actividad humana requiere de una metodología que es el proceso administrativo, el cual es la base para que se dé este proceso de integración.

El proceso administrativo sirve como guía de acción al administrador que ejecuta el proceso de integración, de la función de administración.

ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, México, 1978.

CANFIELD, Bertrand R., Administración de ventas: principios y problemas, Diana, México.

CARNEY, Gerard J., Administración de un territorio de ventas, Diana, México, 1977.

CHAPMAN, Elwood N., grupos de ventas: capacitación para vendedores, Trillas, México, 1991.

CHRUDEN, Herbert J., Administración de personal, Cecsá, México, 1991.

DONALD D., Hiserodt, Relaciones humanas en la mercadotecnia, McGraw Hill, México, 1983.

FISCHER DE LA VEGA, Laura E., Mercadotecnia, Interamericana, México, 1987.

GARZA VALDIVIA, Enrique, Técnicas cuantitativas en la administración de personal, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Monterrey, 1990.

GIL MENDOZA, José I., Administración de personal y recursos humanos, McGraw Hill, México, 1986.

HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, Sergio J., Casos y prácticas de administración de recursos humanos, Trillas, México, 1988.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL (ILPES), Guía para la presentación de proyectos, Siglo XXI, México, 1992.

KOTLER, Philip, Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control, Diana, México, 1983.

LOBATO, Jacinto, Nueva Ley Federal del Trabajo 1993, Berbera editores, México, 1993.

MCFARLAND, Dalton E., Administración de personal: teoría y práctica, FCE, México, 1979.

MENDOZA NUÑEZ, Alejandro, La capacitación práctica en las organizaciones: métodos y técnicas, Trillas, México, 1985.

REYES PONCE, Agustín, Administración de empresas: teoría y práctica, (Tomo 1 y 2), Limusa, México, 1990.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración moderna de personal, Ecasa, México, 1993.

STATON, William J., Fundamentos de mercadotecnia, McGraw Hill, México, 1986.

TAYLOR, Weldon J., mercadotecnia, un enfoque integrador, Trillas, México, 1985.

ZORRILLA ARENA, Santiago, Guía para elaborar la tesis, McGrawHill México, 1992.