

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

PLAN DE CAPACITACION CEFA

Presenta

María Juliana Cáceres Barajas

Tutor

Alejandro Gutierrez

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Especialización en Gerencia Estratégica
Bucaramanga
2.016.

**PROCEDIMIENTO CEFA PARA EMPRESA DEL SECTOR DE SERVICIOS
ODONTOLÓGICOS**

DENTAL SALUD CLINICA ESTETICA ORAL S.A.S.

INTRODUCCIÓN

En la empresa se evaluó cada área de trabajo y se evidenció que el área comercial requiere una reestructuración para lograr un funcionamiento óptimo, eficaz y poder ligarse con los requerimientos del plan estratégico de la empresa para lograr esta coyuntura, se realiza un plan de capacitación CEFA.

1. MARCO TEÓRICO:

- 1.1. Capacitación: proceso mediante el cual las personas adquieren conocimientos y destrezas para poder realizar una labor específica.
- 1.2. Entrenamiento: Grupo de temática en las que se quiere enfatizar para poder lograr unos objetivos de aprendizaje, en este proceso se adquieren competencia de cada uno de los temas.
- 1.3. Formación: Proceso en el cual se aplica el entrenamiento en una organización, donde se evidencia un plan de carrera a seguir y unos estímulos correspondientes para cada uno de los roles que se generen.
- 1.4. Acompañamiento o coach: estrategia de gestionar que el aprendizaje se esté dando en el grupo de personas al cual va dirigido.

1.5. PLAN ESTRATÉGICO DENTAL SALUD



1.5.1. VISIÓN

La Clínica Odontológica Dental Salud para el año 2023 será la mejor opción en el cuidado y la salud oral en Bucaramanga, teniendo como base la calidad de los procesos y procedimientos, la tecnología, la experiencia y la garantía en todos nuestros tratamientos, así mismo, el profesionalismo y la atención al cliente buscando como único fin la satisfacción de nuestros pacientes.

DENTAL SALUD se caracteriza por ser una institución sostenible, la cual se soporta en una cultura de calidad y de mejoramiento continuo; una empresa competitiva se caracteriza por ser capaz de liderar el mercado.

1.5.2. MISIÓN

Brindar la mejor experiencia y bienestar en todas las especialidades odontológicas ofrecidas, solucionando integralmente los problemas presentes en la salud oral, basados en un servicio amable, respaldado con el conocimiento científico y la mejor tecnología, con responsabilidad social y ambiental, aportando al crecimiento de la región.

1.5.3. VALORES INSTITUCIONALES

Respeto: Brindamos una atención digna a pacientes, colaboradores y a todas aquellas personas relacionadas con la clínica.

Honestidad: Generamos credibilidad y confianza a nuestros pacientes ya que actuamos fielmente a firmes principios éticos y legales.

Responsabilidad: Cumplimos 100% con los compromisos adquiridos, buscando la satisfacción de nuestros pacientes.

Trabajo en equipo: Contamos con equipo unido en pro de brindar una experiencia única a nuestros pacientes y colaboradores.

Compromiso: Estamos comprometidos a dar lo mejor de nosotros con cada paciente y miembro de nuestra clínica.

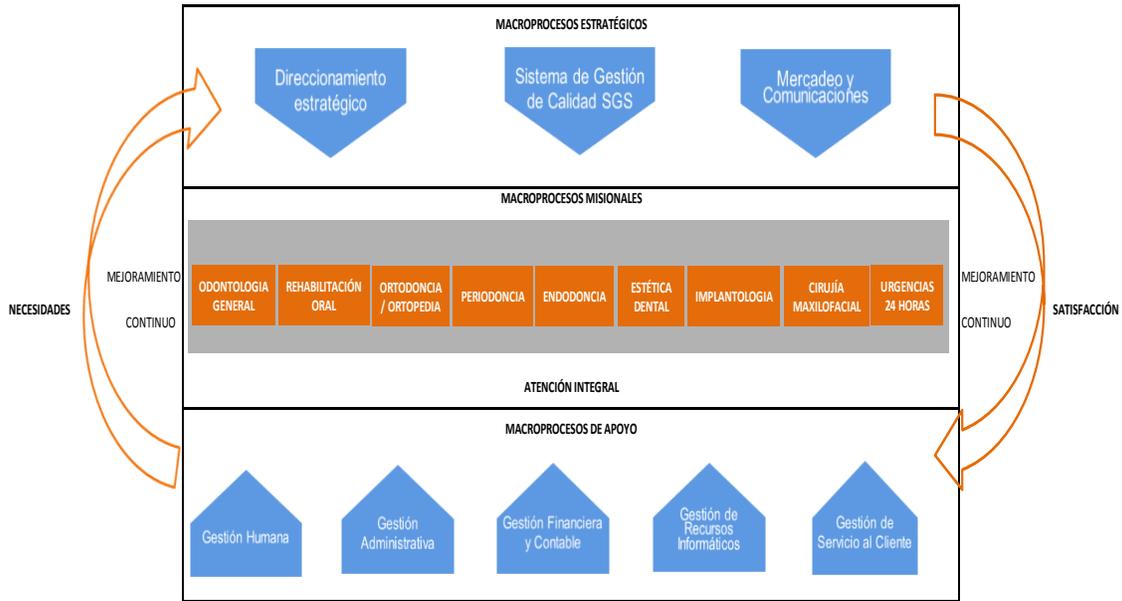
Ética: Oramos fielmente prestando servicios y atención con calidad.

1.5.4. POLÍTICA DE CALIDAD

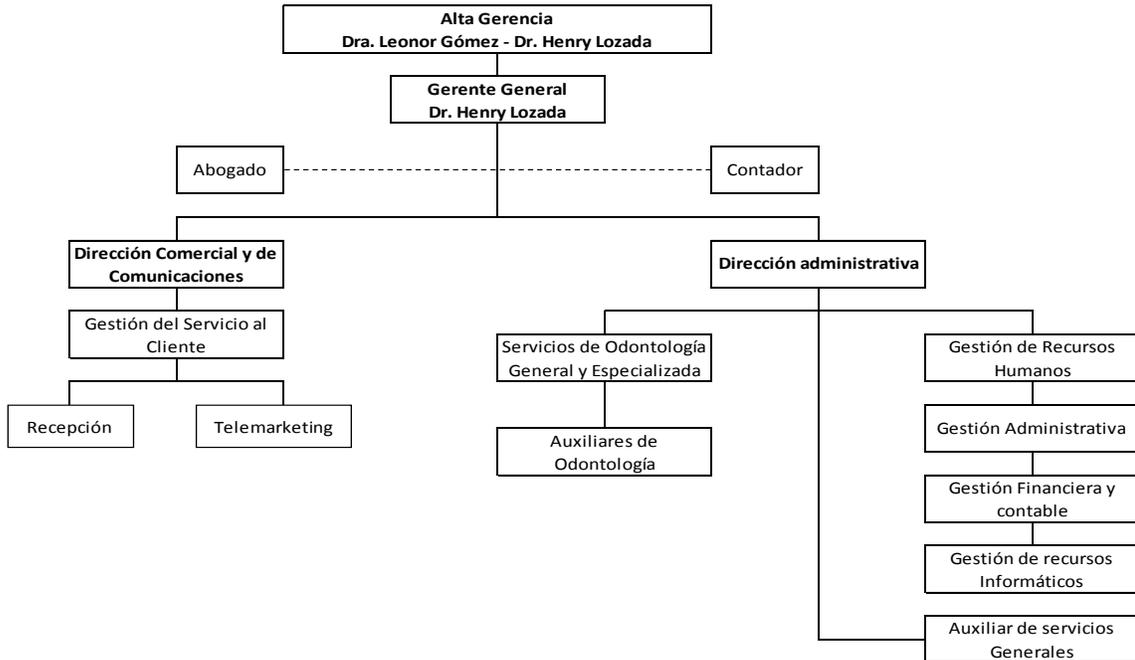
Dental Salud, está dedicada a la prestación de servicios de odontología general, ortodoncia, cirugía oral y maxilofacial e implanto-logía oral, en línea con nuestros objetivos y directrices corporativas que nos encaminen a una excelente gestión empresarial, que define los siguientes principios que estructuran nuestras Políticas de Calidad:

- * Lograr la excelencia en la prestación de nuestros servicios.
- * Actuar con total honestidad en las recomendaciones y procedimientos realizados a nuestros pacientes.
- * Entender a cada uno de nuestros pacientes como la célula fundamental de nuestra organización para lograr su satisfacción total.

1.5.5. MAPA DE PROCESOS

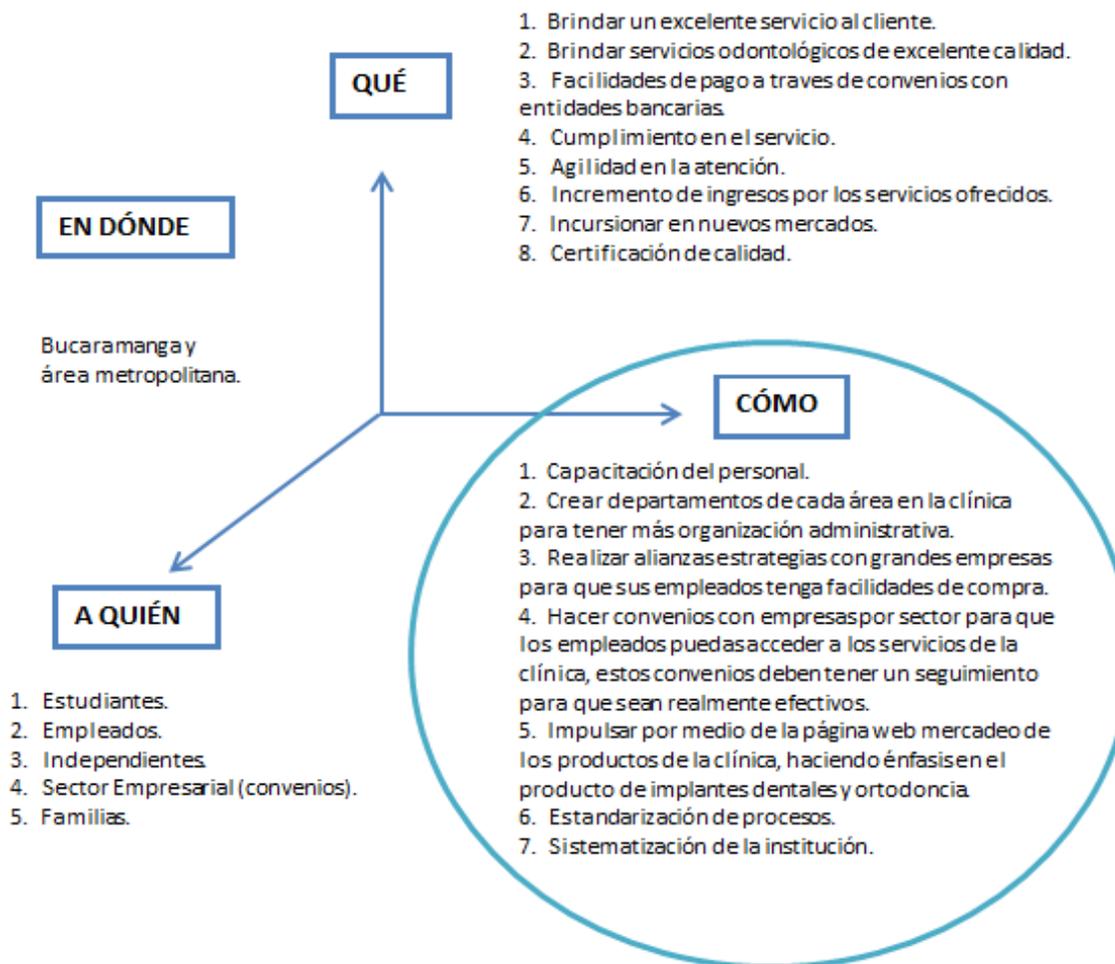


1.5.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1.5.7. OBJETIVO COMERCIAL: Garantizar el cumplimiento del propósito de la clínica Dental Salud y a la vez crear su estrategia de expansión y posicionamiento.

MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN



2. CAPACITACIÒN

2.1.OBJETIVO GENERAL:

Preparar al personal del área comercial para la consecución eficiente de las metas determinadas por la gerencia y poder cumplir con los objetivos establecidos en el plan de desarrollo de la institución, desarrollando habilidades en el área de ventas, implementando oportunidades de desarrollo personal y profesional, trabajando la actitud así mismo como la aptitud de los colaboradores lo que ayuda a fortalecer el clima laboral, incrementa la motivación y logra receptividad ante momentos de supervisión y revisión de la gestión.

2.2.OBJETIVOS ESPECIFICOS

Dar a conocer al personal comercial información importante de los objetivos de la institución, su estructura organizacional, normas y políticas.

Fortalecer conocimientos y desarrollar habilidades para cubrir totalmente los requerimientos de cada cargo.

Innovar conocimientos del área de mercadeo requeridos para garantizar el éxito en las estrategias implementadas.

Apoyar al personal comercial a mantener un excelente nivel de eficiencia individual y un rendimiento colectivo.

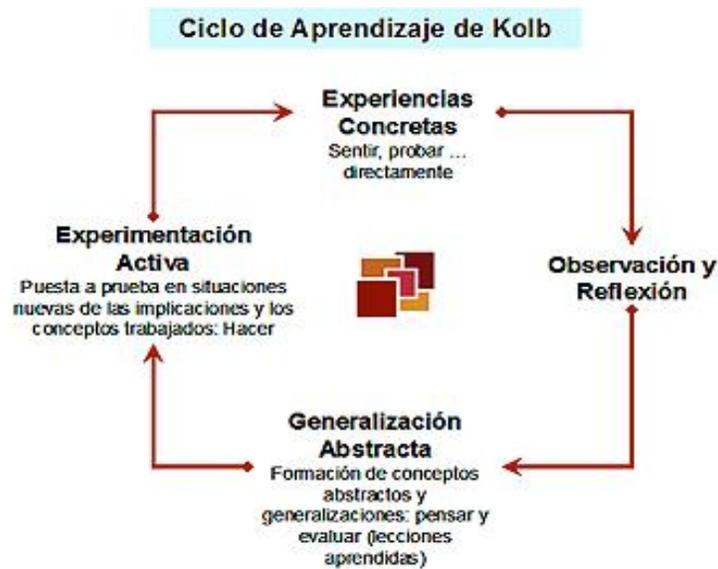
Realizar el mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos para el desarrollo progresivo de la institución.

2.3. METODOLOGIA

En la capacitación proyectada para el grupo comercial se realiza con la metodología de Kolb conocida como el “círculo del aprendizaje a través de la experiencia”, es una metodología

que nos permite desarrollar habilidades y fortalecer conocimiento a través de estimulación de aprendizaje significativo en:

- El saber (conocimiento)
- El saber hacer (habilidad)
- El saber ser (actitud)



3. ENTRENAMIENTO

Las actividades que se realizan para poder establecer las capacitaciones en el área comercial, utilizando el método de Kolb donde se apliquen técnicas de aprendizaje experiencial:

Estrategia	Objetivo	Roles
------------	----------	-------

Exposición	Presentar de manera organizada la información.	<p>Instructor: Posee el conocimiento.</p> <p>Expone, informa. Evalúa</p> <p>Colaboradores: Receptores.</p>
Método de proyectos	Acercar una realidad concreta a un ambiente académico por medio de la realización de un proyecto de trabajo.	<p>Instructor: Identifica el proyecto. Planea la intervención del auditorio.</p> <p>Facilita y motiva la participación de los.</p> <p>Colaboradores: Activos, investigan, discuten, proponen y comprueban sus hipótesis.</p> <p>Practican habilidades.</p>
Método de casos	Acercar una realidad concreta a un ambiente académico por medio de un caso real o diseñado	<p>Instructor: Diseña o recopila el caso.</p> <p>Presenta el caso, facilita y motiva a su solución.</p> <p>Colaboradores: Activos, investigan, discuten, Proponen y comprueban sus hipótesis.</p>
Juego de roles	Ampliar el campo de experiencia de los participantes y su habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista.	<p>Instructor: Como facilitador, generador de confianza. Promotor de la participación.</p> <p>Colaboradores: Activos, propositivos, analíticos.</p>

Discusiones de grupo	Desde diferentes puntos de vista, extraer conclusiones de un tema específico.	Instructor: Como facilitador, generador de confianza. Promotor de la participación. Colaboradores: Activos, propositivos, capacidad de síntesis.
Trabajo de campo	Poner en práctica en la experiencia todo lo aprendido y llevarlo a la realidad de las actividades cotidianas.	Instructor: Observador y evaluador. Colaboradores: Ejecutores, aplicando metodología aprendida.

Las temáticas que se establecen para la capacitación del grupo comercial son las siguientes:

INTELIGENCIA EMOCIONAL	
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza y construcción de equipos de trabajo - Romper paradigmas - Evidenciar objetivos de la actividad de vender más allá de cerrar la venta.
Elementos de competencia	<p>Convertir las habilidades en competencias para el proceso de ventas.</p> <p>Gestionar las emociones y tener la habilidad para manejarlas.</p>

Criterios de desempeño

- Comprende las diferencias entre las personas y la importancia de crear confianza en los grupos de trabajo.
- Conocimiento del yo. Actuar como soy y no generar expectativas que no existen.
- Realiza gestión de competencias con orientación al cliente.
- Integra técnicas de negociación donde se involucra la parte técnica con el ser.

TECNICAS DE VENTAS

Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Técnicas generales de venta- Venta de intangibles.- Venta técnica y venta en frío.- Telemercadeo.- Negociación comercial- La argumentación- La respuesta a las objeciones- Las técnicas de cierre de la venta
Elementos de competencia	Creación de valor, ventajas competitivas - diferenciar la empresa -satisfacer a los clientes.

Criterios de desempeño

- Identifica las técnicas generales de ventas.
- Aplica y ejecuta los diferentes métodos y/o técnicas de ventas.
- Realiza el seguimiento periódico del proceso post venta.
- Hace uso de la actitud necesaria al momento de neutralizar las objeciones.
- Organiza y comunica eficazmente los argumentos para el proceso de venta exitoso.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Gestión del tiempo de venta- Panificación de la zona de venta, MAAN, PAAN, SOPA Y ANCLAS.- Técnicas de prospección y calificación de clientes potenciales- Conocimiento del sector comercial- Investigación de mercados y análisis de la competencia.
Elementos de competencia	Utiliza la investigación de mercados para conocer al cliente, el sector y poder tener éxito en las negociaciones.

Criterios de desempeño

- Planifica y evalúa cada sector a donde se involucra.
- Aprender a evaluar la negociación antes teniendo herramientas para saber que se puede ofrecer y hasta donde se puede llegar.
- Recopilación y análisis de bases de datos.
- Optimiza de tiempo del proceso de venta.

PREPARACIÓN TÁCTICA DEL PROCESO DE VENTAS

Competencias	<ul style="list-style-type: none">- Técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones- Técnicas de creatividad- Método Harvard.- Manejo de negociaciones difíciles.- Elementos de administración comercial- Conocimiento de las operaciones de la empresa- Conocimientos de los productos.- Método AIDAS.
Elementos de competencia	<p>Estructura el proceso de venta de principio a fin.</p> <p>Preparar la información de la operación y las metodologías de</p>

	<p>negociación.</p> <p>Conocimiento de la empresa por medio del Brifing.</p>
--	--

<p>Criterios de desempeño</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Identifica los posibles frentes de un conflicto. - Estructura el proceso de negociación. - Evidencia la aplicación efectiva del método Harvard identificando sus principales elementos. - Establecer el MAAN y el MAPAN y las alternativas de negociación.

<p>LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA EN EL PROCESO DE VENTAS</p>
--

<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibimiento del cliente - Manejo de las relaciones interpersonales - Imagen personal - Comunicación asertiva - Comunicación interna entre los departamentos - Psicología del consumidor
<p>Elementos de competencia</p>	<p>Escuchar activa y atentamente.</p> <p>Tener claro el propósito de la negociación.</p> <p>Evitar la sobrecarga de información.</p>

	Establecer un clima de negociación favorable.
--	---

<p style="text-align: center;">Criterios de desempeño</p> <ul style="list-style-type: none">- Identifica los actores en un proceso de comunicación. – comunicación en doble vía.- Asegura que la información fue diligenciada claramente.- Evidencia el uso de la persuasión al momento de la negociación.- Asegura el respeto a los compromisos acordados.

4. FORMACIÓN

A continuación se realiza la estructuración de un plan de carrera para los colaboradores del área comercial donde se trabajan en cada una de las etapas las competencias requeridas para lograr los objetivos del cargo de trabajo.

Los cargos que se estipulan para este plan en la empresa son:

- Asesor Rookie
- Asesor Junior
- Asesor Senior



Prospecto



Rookie Junior Senior

Este proceso tiene como finalidad generar altos niveles de productividad dentro de los miembros el equipo de trabajo y a si vez, generar estabilidad laboral y permanencia dentro de la institución.

El proceso de formación y entrenamiento comienza desde el proceso de selección del prospecto comercial según el requerimiento que tenga el área comercial, todos los prospectos ingresan como asesor Rookie y comienza su plan de carrera según la formación, requerimientos y necesidades.

El proceso de selección se realiza en dos semanas en el cual se estructura la primera semana un proceso de entrevistas y pruebas para evaluar si la persona cumple con el perfil adecuado para el cargo; se diligencia el formato FR-001-RH, y la segunda semana se continua con el proceso de training, en donde se realiza un proceso de actividades para comprobar en la experiencia las habilidades que se evidenciaron en el anterior proceso.

Semana de Training

Objetivo: seleccionar el personal idóneo con las competencias, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para comenzar como asesor Rookie en la institución.

Cada día se realiza un filtro con una actividad específica donde se debe cumplir un objetivo planteado al inicio de la sesión diaria de training, el prospecto que no cumpla con lo esperado al final del día se retira del proceso.

El prospecto que cumpla con el plan de training inicia la contratación como asesor Rookie.

Este primer escalón en el proceso comercial de la compañía es el más importante para la consecución de objetivos, el tiempo de duración en esta área es de mínimo un año, durante este año se efectúan todos los procesos de capacitación en cuanto a Inteligencia

Emocional, técnica de ventas, Organización y gestión del proceso de mercadeo y Herramientas de comunicación.

Se crea un sistema de monitoreo semanal, en donde el Director Comercial acompaña al asesor Rookie para realizar el evaluativo de desempeño. VER ANEXO 1. FR-001-RH.

Del proceso de evaluación se genera un plan de acción donde se estipulan las áreas de refuerzo o reentrenamiento de acuerdo con las debilidades del comercial. Esto se realiza para darle un entrenamiento y acompañamiento al asesor comercial y así complete su entrenamiento en el campo.

Después del primer año del asesor, se realiza una evaluación de todo el proceso de formación y entrenamiento realizado y se estipula si el asesor ya tiene las competencias para escalar al otro nivel y ha cumplido con la consecución de metas progresivamente en el periodo de tiempo; se realiza nuevamente otra semana de training.

Semana de training

Objetivo: Fortalecer los conocimientos, habilidades actitudes y aptitudes que el asesor debe tener para ascender y convertirse en asesor status Junior.

En el segundo escalón como asesor Junior, el colaborador ya tiene unas competencias específicas en negociación fundamentales para tener un cierre de ventas exitoso, ahora se realizará capacitación en la preparación táctica del proceso de ventas para que pueda manejar otro tipo de clientes más exigentes, se le asignan clientes corporativos, las metas y los objetivos comerciales se incrementan y como consecuencia aumentan los beneficios dados por la institución.

El asesor Junior tiene un periodo de aprendizaje de mínimo tres años, en esta parte del proceso el colaborador adquiere experticia en el proceso de negociación, para este rol

también se le realiza un proceso de evaluación mensual y se estructura un plan de mejora en la aplicación del nuevo conocimiento adquirido en esta área. Para evidenciar los procesos se usan los formatos relacionados en el anexo 2 FH-002-RH y anexo 3. Fr-003-RH.

Al terminar el tiempo de los tres años, se realiza nuevamente una evaluación integral como comercial y si se evidencia que cumple con todos los estándares para poder saltar al último escalón del proceso, se realiza nuevamente el proceso correspondiente para su ascenso.

Semana de training.

Objetivo: Afianzar conocimientos y experticia como negociador y trabajar negociaciones de alto nivel.

El último escalón para el comercial ya con la experiencia para comenzar a manejar pequeños grupos de trabajo colaborativo, donde se incrementa el esfuerzo y por ende el beneficio que le da la empresa al colaborador.

En este nivel se realiza una capacitación de innovación en cuanto procesos de mercadeo se refiere, se actualizan y refrescan conceptos a la vanguardia del mercado, también se realiza capacitación en comunicación como herramienta de ventas.

Este rol es más independiente ya que tiene todas las herramientas para serlo, se realiza una evaluación semestral de su proceso con los mismos estándares que los dos roles anteriores.

Todo proceso está sujeto a mejora continua, por lo cual no se descarta la posibilidad de realizar un proceso de mejora anual al proceso de capacitación del área.

5. ACOMPAÑAMIENTO

Objetivo: realizar un seguimiento y retroalimentación de cada uno de los roles establecidos en la institución para que se cumplan las metas y objetivos propuestos.

Plan de coaching para el asesor Rookie: Durante los primeros seis meses de capacitación, el asesor Rookie va a estar acompañado del Director Comercial el cual va a hacer el encargado de hacer todo el ciclo de capacitación en los temas específicos y se encarga de realizar las evaluaciones pertinentes en este periodo de tiempo; al cabo de este tiempo cada asesor Junior va a tener asignado un asesor Rookie el cual pasa a ser la persona encargada de ayudar a escalar de status, es a quien debe dirigirse el asesor Rookie.

Plan de coaching para el asesor Junior: Al asesor Junior se le asigna inmediatamente apenas ingresa un coach Senior ya que es quien conoce el proceso, esta persona es la encargada de darle todas las herramientas para poder subir al último escalón. El director Comercial es el que realiza la capacitación de los temas específicos.

Plan de coaching para el asesor Senior: El asesor senior no tiene una persona que le realice un acompañamiento pero el director comercial le realiza un plan de evaluación semestral en el cual se evidencia el plan de mejora que debe establecerse para seguir cumpliendo con los requerimientos del cargo.

Evaluación de resultados: El plan de acompañamiento tiene un proceso de retroalimentación el cual se realiza de forma periódica cada 3 meses y se realiza con todas las personas que lideran el proceso.

El director comercial se reúne con los coach (Junior y Senior) y se evalúan las personas a cargo para verificar los acompañamientos que se les ha realizado a los asesores

comerciales, estas reuniones se realiza separadamente una para cada uno de los roles del departamento comercial.

6. CONCLUSIONES

- El proceso de capacitación es un pilar importante para poder cumplir con todos los objetivos trazados.
- Este plan de capacitación debe tener una metodología y una estructura de contenidos donde se evidencien las competencias a lograr en cada uno de los campos de acción.
- Es muy importante establecer un plan de carrera para generar crecimiento y estabilidad entre el asesor y la empresa.
- Todo proceso debe ser medible y debe controlarse para que tenga muy buenos resultados.
- Siempre debe ser susceptible a mejorar en el tiempo.
- Para el departamento comercial es muy importante la comunicación, por lo cual este tema va estructurado en todos los roles estructurados.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <http://www.finanzaspersonales.com.co/trabajo-y-educacion/articulo/construya-plan-carrera-para-empleados/55087>.
- <https://www.google.com.co/search?biw=1600&bih=784&tbm=isch&q=vision+y+mision+gif&sa=X&ved=0ahUKEwiV8MGipfnPAhVJz2MKHfrJALsQhyYIGw>
- https://www.google.com.co/imgres?imgurl=http://noticias.eempleo.com/contento//colombia/mundo_empresarial//IMAGEN/IMAGEN-15289415-2.jpg&imgrefurl=http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio---

[/15289435&h=200&w=500&tbnid=3uFya2q2LEHrfM:&tbnh=142&tbnw=355&docid=UJ8AXJtGx9YNUM&usq= N8nhwUVJNL5gmH6pT6PVGw4AlEg=&sa=X&ved=0ahUKEwj6vbm1pfnPAhVY9WMKHxu6DMUQ9QEIHjAA](#)

- [Técnicas de negociación y resolución de conflictos, Barbara A. Budjac, Ed. Prentice Hall, 2011](#)
- [https://mouriz.wordpress.com/2008/02/28/caracteristicas-de-un-buen-negociador/](#)
- [http://andresaljure.com/www_andresaljure/?p=2310](#)

ANEXO 1. REGISTRO DE ENTREVISTA

	REGISTRO ENTREVISTA			VERSION: 1
				CODIGO: FR-001-RH
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL				FECHA: 14/04/2016
NOMBRE DEL ASPIRANTE:				
CARGO AL QUE APLICA:			FECHA:	
FACTORES A EVALUAR:	ALTO	BUENO	INSATISFACTORIO	JUSTIFICACION
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS Se debe relacionar los resultados de la prueba técnica.				
COMPETENCIAS DE PERSONALIDAD Que se cumpla con las competencias del perfil que tiene la vacante.				
NIVEL DE EDUCACIÓN Que los estudios realizados cumplan con el perfil de la vacante.				
EXPERIENCIA LABORAL Que la experiencia cumpla con el perfil de la vacante				
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Que conoce de la clínica, que expectativas tiene si ingresa a trabajar, que podría aportarle al área de trabajo.				
MOTIVACIÓN LABORAL Porque quiere ingresar a trabajar en la clínica y que espera de la institución.				
EXPECTATIVAS Que espera de las condiciones del cargo (salario, horarios). Y proyección en la clínica.				
ACTITUD GENERAL Puntualidad, presentación personal, autoconfianza.				
ENTORNO FAMILIAR Donde y con quien vive, relaciones interpersonales.				
CONCEPTO DEL ENTREVISTADOR	<input type="checkbox"/> APTO	<input type="checkbox"/> CON NECESIDADES	<input type="checkbox"/> NO APTO	
OBSERVACIONES				
FIRMAS				
NOMBRE				
CARGO				
FIRMA				

ANEXO 2. FORMATO EVALUATIVO

	FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			VERSION: 1
				CODIGO: FR-002-RH
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN				FECHA: 25/10/2016
1. Datos Generales				
Nombre asesor:			Fecha:	
Tipo de venta:			Empresa:	
Status del Negociador:				
2. Criterios de evaluación				
FACTORES A EVALUAR:	ALTO	BUENO	INSATISFACTORIO	JUSTIFICACION
USO DE LAS HERRAMIENTAS VISTAS EN LA CAPACITACIÓN				
Planeación de la actividad.				
Manera de aproximar y abordar al cliente				
Desarrollo de la Negociación				
Tiempo de negociación				
HABILIDADES				
Persuasión				
Comunicación				
Trabajo en equipo				
APTITUDES				
Disposición ante el cliente				
Atención al proceso				
ACTITUD				
General frente a los procesos comerciales				
3. Conclusiones				
ASPECTO	SI		NO	
El tiempo que duró la negociación fue el indicado?				
Fue clara la exposición de la venta?				
Se cumplieron los objetivos?				
4. Observaciones				
5. Firmas				
NOMBRE DE EVALUADO			NOMBRE DE EVALUADOR	
CARGO			CARGO	
FIRMA			FIRMA	

ANEXO 3. PLAN DE MEJORAMIENTO

	PLAN DE MEJORAMIENTO			VERSION: 1
				CODIGO: FR-003-RH
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN				FECHA: 25/10/2016
1. Datos Generales				
Nombre asesor:			Fecha:	
Status del Negociador:				
2. Perfil del Asesor				
FORTALEZAS				
ASPECTOS POR MEJORAR				
3. Plan de mejoramiento				
PLAN DE REINDUCCIÓN EN CAPACITACIÓN				
TEMA DE CAPACITACIÓN	Fecha	Lugar	Hora	
ACTITUD				
General frente a los procesos comerciales				
4. Conclusiones				
5. Observaciones				
5. Firmas				
NOMBRE DE EVALUADO			NOMBRE DE EVALUADOR	
CARGO			CARGO	
FIRMA			FIRMA	