



1
29

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE PSICOLOGIA

Con Estudios Incorporados a la

Universidad Nacional Autónoma de México

**“PERSONALIDAD DEL VENDEDOR
EXITOSO”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N:

MARGARITA CABELLO VERDUGO

MARIA EMA DEL CARMEN LOPEZ HERRERA

MEXICO, D. F.

1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

NUNCA ME PREOCUPARE DE QUE MIS METAS SEAN DEMASIADO
ELEVADAS PUESTO QUE 7NO ES MEJOR ACASO APUNTAR MI
LANZA A LA LUNA Y HERIR SOLAMENTE A UN AGUILA QUE
APUNTAR MI LANZA AL AGUILA Y PEGARLE SOLAMENTE A
UNA ROCA?.

(OG MANDINO. "EL VENDEDOR MAS
GRANDE DEL MUNDO." PAG. 102.)

A LA UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL.

FACULTAD DE PSICOLOGIA.

A LA LIC. ANABELL PAGAZA

Y A LA MAESTRA MARTHA PATRICIA BONILLA

POR SU APOYO Y GRAN AYUDA SIEMPRE.

A USTEDES...MAESTROS Y COMPAÑERAS DE

QUIENES APRENDIMOS TANTO.

¡ GRACIAS !

PAPA, MAMA POR LO QUE SON E HICIERON DE MI.
PORQUE CADA MOMENTO LO HAN LLENADO DE AMOR.

ROMAN, POR TU AMISTAD, ALEGRIA Y CARIÑO.

PEPE, PORQUE ES NUESTRO AMOR MI VIDA Y
JOSE RODRIGO EL RESULTADO DE ESTE, PORQUE
TODO LO COMPARTIMOS.

ABUELITOS, PEDRO, ROMAN Y KIKIS POR EL
ORGULLO E INMENSA ALEGRIA QUE ME DA
TENERLOS COMO EJEMPLO.

! M U C H I S I M A S G R A C I A S !

A MIS PAPAS: LORENZO Y MARIA DEL CARMEN POR SU
DEDICACION, EDUCACION Y GUIA QUE HAN HECHO DE MI LO
QUE AHORA SOY.

A MI HERMANO LORENZO POR TODO AQUELLO QUE
COMPARTIMOS Y QUE NOS UNE.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS, FAMILIARES Y
AMIGOS, QUE CREYERON EN MI, ME
ACONSEJARON Y APOYARON EN MOMENTOS
DIFICILES PARA MI, ESPECIALMENTE A LA
MEMORIA DE MI TIO RAMON.

! M I L G R A C I A S !

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCION	2
JUSTIFICACION	4

ASPECTO TEORICO

CAPITULO 1.- LA HISTORIA DE LAS VENTAS; LAS CIAS. ASEGURADORAS EN MEXICO.	7
CAPITULO 2.- CUESTIONARIO CLEAVER DE AUTODESCRIPCION.	14
CAPITULO 3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	50
CAPITULO 4.- EL VENDEDOR.	67
CAPITULO 5.- EL CONSUMIDOR	78

ASPECTO METODOLOGICO

CAPITULO 6.- PROBLEMA, HIPOTESIS, VARIABLES, MUESTRA, DISEÑO. INSTRUMENTO, PROCEDIMIENTO.	89
CAPITULO 7.- ANALISIS ESTADISTICO	95
CAPITULO 8.- ANALISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES	100
A) INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS	
B) LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	112

- RESUMEN.-

El objetivo de la presente investigación fué obtener el perfil de personalidad de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros según el CUESTIONARIO CLEAVER DE AUTODESCRIPCIÓN y comparar las diferencias existentes entre los profesionistas y los no profesionistas. La hipótesis postula la no existencia de diferencias entre los perfiles de personalidad de los vendedores profesionistas y los no profesionistas y afirma que existen rasgos de personalidad comunes al grupo de vendedores exitosos de una compañía Mexicana de seguros. El instrumento mide 4 rasgos de la personalidad siendo éstos las variables dependientes del estudio. El diseño de la investigación fué cuasiexperimental ex post-facto. La muestra de investigación estuvo compuesta por 158 sujetos y es de tipo no probabilístico de cuota, todos calificados como exitosos y la mitad aproximadamente realizó estudios profesionales. Para el análisis estadístico se aplicaron la prueba T para 2 grupos así como la prueba R de Pearson. Los resultados obtenidos demostraron que no existe diferencia significativa entre el grupo de profesionistas y el de no profesionistas con respecto a sus perfiles de personalidad obtenidos. En cuanto a la correlación de los factores estudiados con la edad se encuentra que únicamente la constancia en la realización del trabajo tiende a aumentar significativamente con la edad de los sujetos.

- INTRODUCCION. -

Durante las últimas décadas, la Psicología Industrial se ha interesado por conocer más a fondo las características requeridas para el eficiente desarrollo de las personas en el desempeño de su trabajo. Así ha estudiado detalladamente los perfiles de los puestos existentes dentro de las organizaciones, para garantizar la adecuada selección del personal a ocuparlos.

Mediante la aplicación de diversas pruebas psicométricas de selección de personal se detectan las principales características de los candidatos a ocupar determinado puesto; estas características deben corresponder, idealmente, a lo especificado en el perfil del puesto vacante; sólo así es posible pronosticar éxito en el desarrollo profesional del sujeto dentro de la empresa.

La presente investigación pretende obtener el perfil de personalidad de los Vendedores exitosos de Seguros de una Compañía Aseguradora del sector privado de la República Mexicana, a través de la aplicación del Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Otro aspecto de la investigación es la realización de un análisis comparativo entre el perfil característico del vendedor profesionalista y el del obtenido por los vendedores que no alcanzaron este nivel académico.

Los temas a tratar en la investigación son entre otros: Las Compañías de seguros, El vendedor, Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, Personalidad y Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Aunque el Cuestionario Cleaver de Autodescripción no está estandarizado en México, los resultados de esta investigación serán válidos para los Vendedores de Seguros de citada Institución Aseguradora ya que la muestra es representativa dentro de esta población que se eligió en base al éxito de los vendedores.

- JUSTIFICACION.-

Dada la gran demanda que adquiere en la economía actual el mercado de vendedores y la importancia de que éstos tengan las características primordiales que les garanticen éxito en su desarrollo, la Psicología Industrial se ha preocupado por conocer a fondo los perfiles de personalidad característicos de cada puesto.

Dentro de la gran variedad de vendedores encontramos a un grupo muy importante y específico por las características del producto que ofrecen: los vendedores de seguros que promueven la compra de un servicio intangible "...es aquel que por sus características se trata de una promesa o convenio a futuro." [1]

En esta investigación se estudiarán tanto el perfil característico de un grupo de vendedores exitosos de una de las principales Compañías Aseguradoras en nuestro País, así como las diferencias existentes entre los vendedores profesionistas y los que no lo son.

Es aún más importante la realización de este tipo de investigación debido al alto costo que tiene la capacitación en México así como el proceso de inducción al puesto.

Lo ideal sería contar con el perfil de personalidad de los distintos puestos para disminuir los índices de rotación tan altos en las empresas.

Para Aizpuru de la Portilla (1987) el objetivo del reclutador debe ser garantizar que el vendedor seleccionado sea una gente digna, debidamente disciplinado y de gran honradez; de este tipo de gente hay mucha desempleada y la habilidad del reclutador debe ser buscarla y encontrarla para así resolver su problema y el de la sociedad.

La venta de seguros "... en su enfoque profesional, no admite a personas carentes de seguridad en si mismas." [2]

La venta de seguros, entonces, no es un camino fácil para quienes siguen actitudes costumbristas o rutinarias.

Como se ha visto, existen valiosas razones por las cuales es tan importante para la empresa contar con el perfil ideal característico de sus puestos para así optimizar la actividad y los recursos de los departamentos de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal; ahorrando tiempo y dinero en el entrenamiento de candidatos sin las características de personalidad requeridas para el desempeño exitoso del puesto.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.-

[1] Grupo Seguros La Comercial. (1984). Programa de Especialización Ejecutiva "Ventas". México. Trabajo inédito. pag 22.

[2] Aizpuru de la Portilla, C. (1987). "¿Es usted una víctima de los seguros?". México: Ed. Xalco. pag 258.

**- CAPITULO 1.- LA HISTORIA DE LAS VENTAS,
LAS COMPANIAS ASEGURADORAS EN MEXICO.-**

Algo que distingue al hombre de todos los demás seres es su innata condición de buscar sus orígenes y el de las cosas que lo rodean.

Una etapa muy primitiva de la historia humana se caracterizó por la autosuficiencia económica de pequeñas unidades familiares; pero, aún dentro de ella "...se observa un proceso de intercambio producto de una negociación y por lo tanto de una venta, el intercambio de la vivienda por fuego o el del alimento por vestido por ejemplo..."[1]

Más adelante otras sociedades primitivas funcionaban a base del principio del trueque sencillo. "...El origen del comercio, entonces, se fundamentó en la venta de los excesos de producción a través del trueque o intercambio..." [2]

Posteriormente este tipo de intercambio se sofisticó estimulando la aparición de mercados locales, es en este momento donde nace la actividad de vender.

Más adelante, con la aparición de los metales como moneda se ayudó al desarrollo del comercio y al del proceso compra-venta.

- Historia del seguro.-

En la antigüedad existían sociedades de servicio funerario que pagaban un "funeraticum", o sea, una indemnización por muerte cuando fallecía alguno de sus miembros o socios. Existían otras organizaciones llamadas "collegia tenuiorum" que garantizaban a sus miembros (esclavos o asalariados libres) el pago de los fondos necesarios para cubrir los gastos de los servicios funerarios. Para ello se les cobraban cuotas de iniciación y también aportaciones mensuales.

En la edad media estos tipos de organizaciones además de ocuparse en obras caritativas y de servicios funerarios, tenían establecidos fondos de auxilio para beneficio de sus socios. Con las contribuciones periódicas que estos aportaban se ayudaba a los que sufrían pérdidas o daños causados por las actividades que realizaban.

Pascal con sus cálculos de probabilidades y Leibnitz con la estadística hacen del seguro una ciencia. Sus mayores logros son sus cálculos estadísticos de probabilidad de la vida humana.

Debido a las necesidades del mercado moderno y de los valores asegurados que existen en la actualidad la práctica del seguro ha tenido que sufrir cambios.

- El seguro en México.-

El 26 de agosto de 1935 marca la iniciación de la etapa moderna del seguro mexicano como institución perfeccionada y bien definida cuando el General Lázaro Cárdenas expidió 2 leyes fundamentales:

1.- La Ley General de Instituciones de Seguros y

2.- La Ley sobre el Contrato del Seguro.

Complementariamente se creó la Comisión Nacional de Seguros fusionada en 1970 con la Comisión Nacional Bancaria surgiendo de ésta fusión la "Comisión Nacional Bancaria y de Seguros".

"La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros es un organismo que opera como representante y contralor del Estado vigilando la aplicación y la interpretación correcta de las prescripciones contenidas en la Ley." [3]

Basadas en la "Ley General de Instituciones de Seguros", las compañías pueden operar los seguros de:

1) Vida.-
dirigida a proteger
la vida de las
personas.

- 1. Individual,
- 2. colectivo,
- 3. grupo,
- 4. gastos médicos,
- 5. gastos médicos cáncer.

2) Daños.-
dirigida a proteger
los bienes.

- 1. Incendio,
- 2. automóviles,
- 3. marítimo y transportes,
- 4. diversos,
- 5. responsabilidad civil y riesgos profesionales,
- 6. agrícola,
- 7. crédito.

3) Accidentes y enfermedades.

La industria del seguro se encuentra ubicada en el ramo de servicios, tanto para el mercado industrial como para el de consumo ya que en él los productos y servicios son comprados o alquilados, ya sea por empresas o por individuos.

Dentro del ramo de los servicios, la industria del seguro se encuentra dentro de los "intangibles" ya que por sus características se trata de una promesa o convenio a futuro.

Como en cualquier industria, existen productos que son más rentables que otros pero por las características y necesidades del mercado es necesario mantener productos con bajas utilidades o en casos, pérdidas.

Los ramos de seguros se dividen en 2 categorías:

1. Básicos y
2. servicios.

Los productos básicos "son aquellos que la compañía quiere impulsar, ya que por las características del producto son más rentables" [4]

Los productos de servicio "son aquellos que la compañía no le interesa promover por no ser rentables y difíciles de manejar pero que no pueden ser desechados del mercado, ya que pondrían a la compañía en una total desventaja" [5]

Los productos considerados como básicos son los del seguro de vida individual y grupo e incendio, el resto son de servicio.

En México existen 5 grandes compañías aseguradoras:

1. Grupo Nacional Provincial,
2. América Banamex,
3. Bancomer,
4. La Comercial,
5. Monterrey Serfin.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA. -

[1] Grupo Seguros La Comercial.- Programa de especialización ejecutiva "ventas".- México.- página 2.

[2] Ibid página 3.

[3] Ibid página 18.

[4] Ibid página 38.

[5] Id

**- CAPITULO 2.- EL SISTEMA CLEAVER Y EL
CUESTIONARIO DE AUTODESCRIPCION.-**

En el año de 1960 una Sociedad de Administradores dedicados al Reclutamiento y Selección de Personal así como a la evaluación de puestos y personal de empresas particulares en los Estados Unidos de Norte América creó el "SISTEMA CLEAVER" como instrumento de medición para la obtención de información de personas y puestos, para mejorar la dirección y el manejo de los Recursos Humanos.

Algunos de sus objetivos primordiales son:

- Establecer estándares para cada puesto y desarrollo de personal,
- evaluar al personal comparativamente con dichos estándares y
- determinar cuál es el comportamiento requerido y confrontar éste con las características sobresalientes del empleado.

El "SISTEMA CLEAVER" está compuesto básicamente por dos cuestionarios:

- 1.- "Self Description" o "Autodescripción" que se ocupa concretamente en la Selección de Personal y se explicará más adelante.

2.- "Job Perception" o "Percepción del puesto" que da al empleado la posibilidad de transmitir la forma en que percibe las características del puesto que desempeña dando así, la opción de una correcta evaluación que reditue en eficiencia.

En forma conjunta estos cuestionarios permiten que la evaluación del personal en una empresa determinada no requiera de altos costos en tiempo y papaleo sino unicamente de la aplicación de los dos cuestionarios y de una entrevista; para lograr así una evaluación del desempeño laboral del sujeto en el puesto que desempeña.

Esta técnica ayuda a reconocer los problemas a fin de encontrar los apoyos que una persona requiere para desempeñar adecuadamente su puesto o bien, para que se adapte mejor a su situación. Ayuda a colocar a las personas donde estén más satisfechas aprovechando las características de su comportamiento y habilidades.

Basicamente la "técnica Cleaver" tiene tres aplicaciones:

- 1) Comprender la conducta,
- 2) promoción y
- 3) evaluación.

La base teórica en que se fundamenta este sistema se refiere a que cualquier persona puede desarrollar cualquier puesto pero que cada individuo lo hará de manera diferente de acuerdo con:

1. Su manera particular de acción o forma de desarrollar el trabajo, resumido en la prueba con la palabra "Cómo".

2. Sus razones específicas o porqué hace lo que hace, sintetizado en "Porqué".

3. Sus diferentes grados de éxito y limitaciones de lo que puede hacer o "Qué".

4. Factores que en la interpretación de la prueba se unen al comportamiento natural del puesto, o requisitos del mismo (T); la motivación para desempeñar dichas tareas (M) y las limitaciones del sujeto (L) respectivamente.

EL CUESTIONARIO CLEAVER DE AUTODESCRIPCION

El "CUESTIONARIO CLEAVER DE AUTODESCRIPCION" está compuesto por:

1. Un protocolo donde el sujeto marcará sus respuestas,
2. Una hoja de evaluación,
3. Un manual del que obtenemos el perfil del sujeto evaluado.
4. Cuatro plantillas de calificación denominadas "D", "I", "S" y "C" refiriéndose a los términos "Empuje", "Influencia", "Apego" y "Constancia" respectivamente.

Es común en nuestros días reconocer que la predicción del comportamiento humano depende de la comprensión de la interacción de numerosas variables. Existe una tendencia a restringir los procesos de evaluación a las más respetables y aparentemente objetivas habilidades, aunque debe admitirse que las evaluaciones de las habilidades individuales como factor de predicción en el comportamiento representan menos de la mitad de las variables interactuantes.

Mertson (Citado en Cleaver Co. 1960) establece que la Autodescripción es una opción forzada de chequeo de una lista de adjetivos, es un esfuerzo para proporcionar un instrumento que hará disponibles "percepciones interiores" que son suplementarias a la información respecto a la experiencia, entrenamiento y habilidad. Supone que un individuo tiene un estilo de adaptación a su medio y que éste está fuertemente relacionado a la forma en que se ve y se percibe.

De la misma manera no supone que la Autodescripción sea una "llave mágica" para el entrenamiento del comportamiento de otro, pero garantiza la capacidad de integrar un Autoreporte de modo que permita clasificar al sujeto de acuerdo a modos establecidos y así de información para las funciones de consejo y acomodo dentro de la empresa. Sin embargo, debe enfatizarse que la Autodescripción encuadrará sólo algunas facetas de la conducta humana siendo igualmente importante estar consciente de las informaciones que esta información restringida puede tener.

Un análisis final constituye una ayuda para motivar la conducta humana como respuesta al problema de selección.

Martson (Citado en Cleaver Co. 1960) delinea los procesos interactuantes para así permitir la interpretación congruente con la situación actual vivida por el sujeto sin necesidad de suponer para él un mundo sin cambios en el que un patrón dado de respuestas tendría un significado constante.

La Autodescripción proporciona información que puede relacionarse con interrogantes de relaciones interpersonales y persona-cosa sin forzar el resto del medio en un modelo arbitrariamente constituido.

El interés original por la Autodescripción se encuentra en los escritos de Martson (Citado en Cleaver Co. 1960) quien postuló una teoría de conducta humana como una función del medio y las reacciones individuales. Concibe el medio ambiente como un continuo que va de lo antagónico a lo favorable y a la conducta humana también como un continuo de activo a pasivo.

Estas dos dimensiones generales dan una matriz a partir de la cual puede describirse un patrón típico individual de interacción a través de cuatro características o factores:

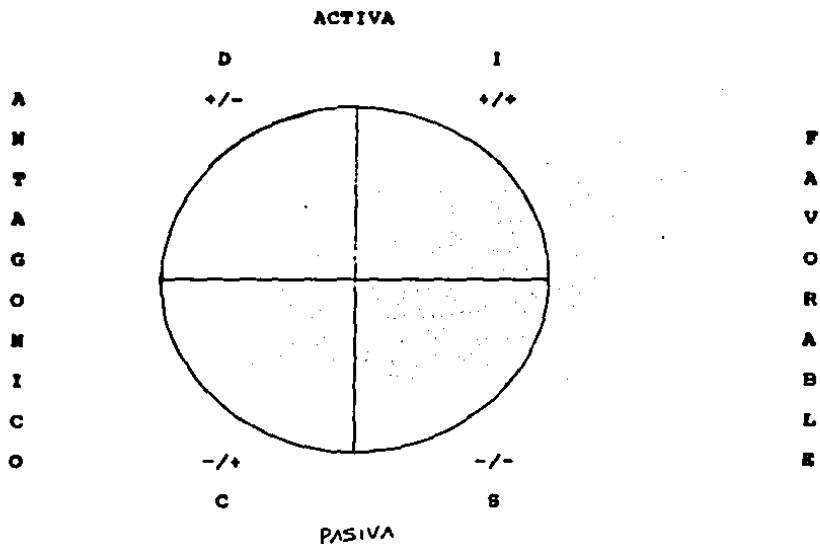
1. Empuje.- movimiento pasivo-activo en un medio antagónico.

2. Influencia.- movimiento pasivo-activo en un medio favorable.

3. Constancia.- aceptación pasiva en un medio favorable.

4. Apego.- respuesta tentativa cautelosa a un medio antagónico diseñado para reducir el grado de antagonismo.

Martson concluye con el siguiente esquema explicativo:



Simbología.-

D (Dominance).- Empuje o energía.

I (Inducement).- Relaciones interpersonales o influencia en la gente.

S (Submission).- Constancia.

C (Compliance).- Apego a normas y procedimientos.

Sullivan (Citado en Cleaver Co. 1965), supone que todo ser humano muestra las cuatro características en un momento dado pero también se supone que los individuos desarrollan un estilo de vida que pone un énfasis mayor en ciertos aspectos que en otros. Este es un proceso gradual de aprendizaje dependiente en gran medida de las reacciones de otros a los esfuerzos de un individuo para establecer su propio modo característico. Para Lecky (Citado en Cleaver Co. 1965), de estos esfuerzos se crea una imagen propia que la persona luchará por mantener y encauzar en un comportamiento manifiesto mientras él solamente busca comportamientos y ocupaciones que encuadren en su autoimagen.

De ésto resulta un grado moderado de autoconsistencia para la mayor parte de las personas y da una base para la predicción de las reacciones del individuo.

PRINCIPALES ASPECTOS QUE EVALUA EL "CUESTIONARIO
CLEAVER DE AUTODESCRIPCION". EMPUJE, INFLUENCIA,
APEGO Y CONSTANCIA.

I. EMPUJE PARA OBTENER RESULTADOS.-

El primero de los cuatro conceptos que evalúa el "Cuestionario Cleaver de Autodescripción" se refiere al "Empuje" que muestra el sujeto para la obtención de resultados.

Partiendo de la definición de empuje dada por Martson en cuanto a que es un movimiento pasivo-activo del sujeto en un medio ambiente antagónico se considera al término "Empuje" conformado por dos aspectos básicos:

1. Energía y
2. esfuerzo

que interactúan formando la unidad base.

Desde el punto de vista físico podemos decir que:

"La energía es la capacidad para realizar un trabajo"(1)

Nolman (Citado en Cleaver Co. 1960) establece que el postulado de Freud sobre energía mental nos permite relacionar los procesos mentales con los fisicoquímicos; él mismo da por entendida la existencia de un solo tipo de energía en la naturaleza y el resto como transformaciones de la misma energía básica.

Esto no significa que los procesos mentales pueden medirse o reducirse a nada que no sea mental; sin embargo, Freud (1940) establece la existencia de un mismo origen:

"... La energía mental es energía en el sentido físico de la palabra, es decir, no es perecedera, puede acumularse, perseverarse, descargarse, disiparse, bloquearse, pero no puede ser aniquilada..."(2)

Esta definición puede relacionarse con la teoría sobre energía de Lavoisier:

"La energía no se crea ni se destruye, sólo se transforma"(3)

La energía es lo que lleva a un sujeto a obrar en un medio que le es antagónico pero puede convertirse en favorable gracias al esfuerzo que el sujeto realice.

Se define al término esfuerzo como:

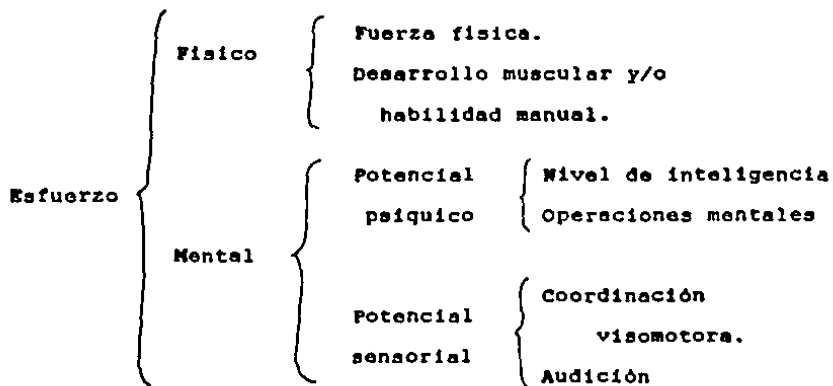
"La cantidad de energía requerida para realizar un trabajo"(4);

se distinguen 2 tipos:

1. Esfuerzo físico: se aplica principalmente a tareas de tipo mecánico y supone la existencia de fuerza física.

2. Esfuerzo mental: presupone la existencia de cierto potencial psíquico y sensorial aplicable a la solución de tareas mentales y/o intelectuales.

Resumiendo :



La relación entre la energía y el esfuerzo puede sintetizarse de manera general en dos enunciados:

1. Todo esfuerzo, por mínimo que sea, requiere de un gasto de energía proporcional al trabajo realizado.

2. El gasto de energía requerido para cada tarea está dado en función inversa a la habilidad y conocimiento que posea cada individuo para la realización de dicho trabajo, es decir:

Habilidad y conocimiento / Gasto de energía.

En lo que respecta a "Empuje", el "Cuestionario Cleaver de Autodescripción" determina las siguientes características:

1. Personas con alta puntuación en el factor "D" (o empuje):

1) Alto rendimiento en la solución de problemas y en la proposición de soluciones prácticas,

2) tendencia a apresurar la acción y dar resultados satisfactorios,

3) cuestiona status,

4) toma decisiones y ejerce autoridad,

- 5) acepta retos,
- 6) se aventura a lo desconocido,
- 7) reduce costos.

2. Personas con puntuación baja en el factor "D":

- 1) Calcula pros y contras.
- 2) opera en ambientes protegidos.
- 3) requiere sanciones y dirección.
- 4) calcula riesgos y restricciones.
- 5) tiende a conservar logros.
- 6) trabaja en ambientes predictibles.
- 7) busca hechos.
- 8) delibera antes de actuar.
- 9) se autosacrifica por otros.

3. Puede proponerse un perfil base del sujeto con alto grado de empuje:

+ En cuanto a los retos, estos sujetos se presentan siempre listos a la competencia donde ponen su mejor esfuerzo; tienen respeto por aquellos que ganan contra todas las expectativas; piensa en grande y requiere que su autoridad sea aceptada sin duda alguna de manera que su mejor desempeño se da cuando posee la autoridad y la responsabilidad; si no existe reto puede crear una situación en que lo haya; trabaja largas horas con insistencia hasta vencer alguna situación difícil.

+ En lo que respecta a sus Relaciones interpersonales, a su trato con la gente es, generalmente, directo, positivo, dice lo que piensa, es seco y aún sarcástico (aunque no rencoroso); da por hecho que los demás piensan en él, es egocéntrico, tiende a aceptar las alabanzas, generalmente es tempestuoso y autosuficiente. Puede ser un poco cortés, excederse en el ejercicio de la autoridad, muy crítico y riguroso cuando las cosas o las gentes no cumplen con sus ideales. En general, pertenecerá a organizaciones que buscan el logro de algún objetivo más que el simple hecho de convivir socialmente.

+ Sus intereses van hacia lo poco usual y aventurero; es curioso y en general tiene gran variedad de intereses, siempre estará dispuesto a probar algo distinto. Prefiere un ambiente siempre cambiante. Puede perder interés en un proyecto una vez que el reto haya desaparecido y prefiere que otros terminen el trabajo que ya sólo demanda conclusiones obvias; tratará de subdividirse en muchas partes con el fin de tomar parte en tantas situaciones como le sea posible. Tiende a estar poco satisfecho, intranquilo y mostrarse impaciente cuando el trabajo es rutinario; puede desarrollar trabajos de detalle si es necesario para conseguir su objetivo. En general tiene muchos recursos y puede adaptarse rápidamente a muchas situaciones.

+ En cuanto a su trabajo, al comenzar su carrera, puede tener una fuerte rotación debido a su impaciencia para alcanzar posición olvidándose de lo establecido; debe ver un objetivo delante de él y ser reconocido por sus esfuerzos.

II. INFLUENCIA.-

Martson (Citado en Cleaver Co. 1960) define a la influencia como el movimiento pasivo-activo del sujeto en un medio favorable. Esta teoría supone que la influencia es la capacidad de ejercer predominio sobre el medio ambiente para tornarlo favorable.

El mismo propone el término anglosajón "Influence" para definir la influencia y la palabra "leader" para designar al individuo que influye o ejerce influencia en el medio en que se encuentra.

Para Cartwright (Citado en Browne C.G. (1959)), Terry (1966) y Koontz y O'Donnell (1971) entre otros; la influencia se centra en una capacidad individual de modificar el medio a través de obrar un cambio o influir sobre personas o circunstancias para conseguir un objetivo bien sea particular o en favor del grupo social al que se pertenece.

Para Cartwright (Citado en Browne C.G. (1959)), la influencia es una especie de fuerza psicológica. La base común para deducir que hay una influencia es una transacción interpersonal en la que alguien actúa de tal modo que logra en otro el cambio de conducta que se había propuesto. No es necesario que la acción produzca un cambio conductual obvio para satisfacer la definición de influencia puesto que no todo intento de influir tiene éxito en producir el efecto que se busca.

Puede definirse un acto de influencia y diferenciarlo de otros en base a los actores, la dirección de la influencia, el contenido del acto, la conducta necesaria para completar el ciclo, etc.

Los líderes poseen varias características; las circunstancias pueden exigir de ellos diferentes atributos en relación con el desempeño de las funciones grupales. La esencia del tema consiste en que el liderazgo es un rol que satisface fundamentalmente necesidades del grupo.

Los términos "liderazgo" y "líder" no son idénticos. En el sentido más amplio, el liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas aunque generalmente se refiera a grupos de dos o más personas.

Para Stogdill (Citado en Terry, R.G. (1966)), el liderazgo es un proceso por el cual se puede influir sobre las actividades de un grupo organizado con respecto al logro de las metas fijadas.

En general, la estima da origen a un "status alto" que se constituye como fundamento de la influencia generalizada. Sin embargo, el status depende de la percepción interpersonal. Un individuo no tiene status, éste se le asigna o concede como resultado de un proceso de evaluación a través de la interacción real o implícita.

Se denomina "líder" al individuo que ejerce mayor influencia, o influencia más importante, que otro miembro cualquiera o al individuo designado líder por el grupo o al que ejerce mayor influencia en la definición o realización de los objetivos del grupo.

No puede denominarse "líder" a un individuo que no ha demostrado capacidad para modificar al grupo, es decir, para ejercer influencia.

Liderazgo es el proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida. En mayor o menor grado este proceso exige que una persona dirija, coordine o motive a otros miembros del grupo para lograr que se realice la tarea o se llegue a un objetivo.

El liderazgo puede ser la capacidad de cualquier miembro de un grupo de influir sobre otro en forma directa o indirecta en virtud de su posición jerárquica o de su status dentro de la empresa. Este proceso implica intentos por parte del líder (influenciador) de afectar (influencia) la conducta de un seguidor o seguidores (influenciado(s)) en una situación, en este aspecto puede decirse que el individuo que influya mejor a una persona en el logro de metas será el que surja como líder en un momento dado.

Las condiciones sociales básicas que permitan la existencia del liderazgo son:

1) Un grupo conformado por dos o más personas,

2) una tarea común o conjunto de actividades orientadas a la consecución de un objetivo previamente establecido;

3) diferenciación de responsabilidades o asignación de roles individuales.

Los líderes pueden diferenciarse de los restantes miembros del grupo desde el punto de vista del grado de organización en los esfuerzos que éste realiza hacia el logro de los objetivos.

Las organizaciones funcionan en una amplia estructura cultural y ambiental; ninguna organización puede evitar del todo la influencia de la situación externa.

La organización puede verse influenciada por la disponibilidad de recursos, los cambios del orden social del cual forma parte, la competencia de otras organizaciones, los recursos o la lealtad de sus miembros y por un gran número de factores que escapan al control de la propia organización. Estos factores también influyen sobre el liderazgo del grupo.

Ya que el liderazgo está relacionado con la determinación de los objetivos del grupo, es evidente que el líder rara vez tiene el carácter de "gente libre". Cuando influye sobre las actividades de la organización en el marco de los esfuerzos que ésta realiza para alcanzar objetivos, debe considerar ciertos valores sociales no sólo en relación a los miembros sino también en relación con la sociedad. Por esto, el liderazgo está sujeto a la determinación de los factores que son exteriores a la organización, así como a la de factores grupales internos.

Diferentes teóricos de la Administración señalan el papel del ejecutivo como líder:

Para Terry (1966) la dirección es:

"...La actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen en alcanzar objetivos de grupo..."(5)

Koontz y O'Donnell (1971), afirman que:

"...Dirigir es influir sobre las personas para que persigan el logro de una meta común..."(6)

Existen diferentes métodos para provocar el cambio organizacional; uno de los más efectivos consiste en utilizar la influencia del grupo de compañeros, se basa en el hecho de que esos elementos influyen sobre la conducta individual y de que un proceso de cambio iniciado con éxito en un grupo de iguales podría terminar vigorizándose y reforzándose a si mismo.

Browne (1959) plantea la Ley Dinámica del Campo del Liderazgo que se refiere a la adquisición de influencia por medio de la simbolización de los ideales de todos los miembros de un grupo dado.

Tomando en cuenta el factor "Influencia" (I) según propone el Manual de la Técnica Cleaver, en forma general, pueden sintetizarse las siguientes características individuales:

1. Personas con alta puntuación en el factor "I" (o influencia).-

- 1) Establece contacto con la gente, la atiende y la motiva a actuar.
- 2) habla con soltura,
- 3) proyecta estabilidad,
- 4) genera entusiasmo;
- 5) impresiona favorablemente.

2. Personas con puntuación baja en el factor "I".-

- 1) Se concentra en el contexto de su trabajo,
- 2) busca hechos,
- 3) habla llanamente,
- 4) trabaja solo, prefiriendo cosas que gentes,
- 5) reflexiona en nuevas ideas pensando lógicamente;

6] respeta la sinceridad y requiere de poca persuasión.

3. Puede proponerse un perfil base del sujeto con un alto grado de "Influencia".-

+ En sus relaciones interpersonales se muestra abierto, persuasivo y sociable; se interesa principalmente en la gente, sus problemas y actividades. La gente tiende a responderle en forma natural; forma parte de las organizaciones por el hecho de socializar; se relaciona fácilmente con la gente mostrándose sereno y demostrando la cordialidad de una amistad prolongada desde el primer momento. Tiende a ser superficial y de poco fondo; puede cambiar de bando en una discusión sin darse cuenta de su inconsistencia.

+ En lo que respecta a la toma de decisiones, tiende a saltar conclusiones y actuar bajo impulsos emocionales; toma decisiones basadas en análisis superficiales de los hechos. Puede perder de vista los objetivos de la compañía en la promoción de sus proyectos personales o en la ayuda a otros.

+ En el ambiente laboral en general, se desempeña bien donde la estabilidad y naturalidad son factores esenciales. La relación pública y la promoción son, en él, áreas naturales de desarrollo ya que trata de evitar el alterar una situación favorable; puede sentir dificultad en cerrar un trato o disciplinar a sus subordinados.

III. CONSTANCIA.-

Para Martson (Citado en Cleaver Co. (1960)), la constancia es:

"La aceptación pasiva en un medio favorable"

Puede decirse que es la capacidad de permanecer inmóvil, concentrado o realizando un mismo tipo de actividad, ya sea física o intelectual, durante largos periodos de tiempo. Implica persistencia, perseverancia o permanencia, tanto en los objetivos formulados como en el ambiente laboral en que se sitúa la actividad.

La constancia impone un mínimo gasto de energía para mantener un ritmo de trabajo equilibrado en cuanto a calidad y cantidad del mismo.

Los creadores de la Técnica Cleaver no han ampliado este concepto; para ellos las principales características individuales, tomando en cuenta el factor "S", podrían sintetizarse de la siguiente manera:

1. Personas con puntuaciones altas en el factor "S" (o constancia).-

- 1] Desempeña un patrón de trabajo establecido.
- 2] es paciente.
- 3] puede permanecer sentado o en un solo lugar.
- 4] desarrolla habilidades especiales.
- 5] se concentra en el trabajo.
- 6] demuestra lealtad y es buen escuchador.
- 7] tranquiliza gente descontrolada;
- 8] se satisface con su puesto.

2. Personas con puntuaciones bajas en el factor "S".-

- 1] Busca variedad y ambiente impredecible.
- 2] reacciona rápido al cambio.
- 3] está poco satisfecho.
- 4] puede cubrir varias actividades y tiende a ser demostrativo.

5] abusa de la capacidad física,

6] tiende a realizar varios proyectos al mismo tiempo,

7] es optimista;

8] aplica presión.

3. Puede sugerirse un patrón general del individuo con altas puntuaciones en el factor "Constancia".-

+ En sus relaciones interpersonales generalmente es amable, tranquilo y llevadero; no es de naturaleza explosiva aunque es de pronta reacción; puede ocultar sus sentimientos y ser rencoroso. Se muestra satisfecho y relajado; la paciencia y la predeterminación caracterizan su comportamiento usual. Generalmente es muy posesivo y desarrolla fuertes lazos con su equipo de trabajo, sindicato, club, familias, etc.; se siente bien con su familia y estará incómodo cuando se le separe de ella por periodos largos.

+ En el campo laboral al no gustarle el cambio, sobre todo si es brusco, hace lo posible por mantener el nivel alcanzado; una vez establecido su ritmo de trabajo puede continuarlo con paciencia inagotable. Funciona bien como miembro de un equipo y puede coordinar sus esfuerzos con otros mostrando ritmo y facilidad; desarrolla bien los hábitos de trabajo, puede sentarse a hacer una tarea sin importar el tiempo que requiera.

IV. APEGO A NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.-

Para la mejor comprensión del término, se definen tres conceptos básicos:

1.- Apego: el término "Tener apego a" tiene sus orígenes en la estructura anglicana "To be fond of" que indica la acción de aplicarse a un uso o propósito determinado.

Hay tres tendencias básicas que conforman el significado general de apego:

1) Propensión: es la inclinación de una persona o cosa a lo que es su gusto o naturaleza.

2) Inclinación: propone la existencia de un afecto positivo depositado en algún sujeto o situación determinada.

3) Tendencia: encamina hacia un fin determinado.

Puede decirse que el término apego implica:

1) La realización de movimientos (físicos o intelectuales) que llevan a un fin y

2) un afecto positivo que enlaza al sujeto con el objeto.

2. Norma: puede considerarse como un precepto de carácter obligatorio que impone deberes o que otorga derechos, es decir, son reglas que generalmente consignan un mandato, una orden de hacer o de no hacer determinada cosa, o, en otras palabras, contienen un imperativo. (Ramirez Sánchez, J. 1967)

Kant distingue dos tipos de imperativos:

1) Hipotéticos que están sujetos generalmente a condición; plantean una alternativa de cumplimiento o no cumplimiento.

2) Categóricos son aquellos que plantean un carácter obligatorio, un deber incondicionado.

Para Laun, los procesos de orden técnico no imponen deberes, simplemente muestran los medios que es necesario poner en práctica para el logro de determinados fines.

3. Procedimientos: Para Reyes Ponce (1966) los procedimientos son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Se establecen como principales características del procedimiento las siguientes:

1) Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente de tal manera que sean comprendidos y asimilados de forma rápida por todo miembro de la empresa relacionado con la situación que éstos enmarquen.

2) Los procedimientos deben someterse a una revisión periódica que evite la rutina como defecto, o la super-especialización como exceso.

3) Debe evitarse la duplicación innecesaria de los procedimientos que conllevan doble gasto de recursos tanto materiales como humanos.

Cabe hacer una distinción entre método y procedimiento considerando a los primeros como unidades bases de acción indivisible y a los segundos como un conjunto de métodos que articulan una secuencia cronológica; el método tiene un carácter técnico mientras que el procedimiento es de carácter administrativo.

Retomando los tres conceptos definidos, podría concluirse que el término "Apego a normas y procedimientos" engloba una capacidad individual, expresada por el sujeto a través del "Cuestionario Cleaver de Autodescripción" de abordar las tareas a realizar en su área de trabajo establecidas de manera sistemática.

Tomando en cuenta el factor "Apego" (C), según propone el manual de la Técnica Cleaver, en forma general, se pueden sintetizar las siguientes características individuales:

1. Personas con puntuación alta en el factor "C" (o apego a normas y procedimientos).-

1) Sigue direcciones o patrones previamente establecidos,

2) vigila calidad y checa exactitud,

3) Se concentra en los detalles,

4) opera en circunstancias controladas,

5) se muestra diplomático con la gente,

6) es condescendiente con el jefe,

7) evita problemas,
8) sigue rigurosamente los
procedimientos;

9) critica el desempeño.

2. Personas con puntuaciones bajas
en "C".-

1) Toma autoridad.
2) reacciona sin temor.
3) actúa independientemente.
4) encara problemas.
5) toma decisiones.
6) se mantiene firme en la

oposición,

7) actúa sin precedentes,
8) mantiene posiciones
impopulares;
9) ejerce libertad de

actuación.

3. Puede proponerse un perfil base del sujeto con alto grado de apego a normas y procedimientos:

+ En sus relaciones interpersonales es pacífico, se adapta a las situaciones con el fin de evitar antagonismos. Por su sensibilidad busca la apreciación y es fácilmente herido por otros; se muestra humilde, leal y dócil tratando siempre de hacer las cosas lo mejor posible; actúa en forma cautelosa y diplomática, se presenta como buen candidato a promociones; puede modelarse a la imagen que otros esperan de él. Trata de evitar conflictos y en general, "nunca pasará por encima de alguien".

+ Debido a sus características como cauteloso y observador, es lento en la toma de decisiones pues gusta de confirmar toda la información posible que pueda resultar frustrante para aquellas personas que gustan de respuestas rápidas. Tiende a esperar y observar hacia adonde se inclinan las opiniones de otros antes de actuar; algunas veces demuestra sentido de oportunidad y astucia al seleccionar la decisión correcta en el momento adecuado.

+ En el ambiente laboral procura llevar una vida estable y ordenada y tiende a seguir procedimientos, tanto en su vida personal como en el trabajo; tiene una mente sistemática por lo que desarrolla su trabajo de la misma manera; procede en forma ordenada y premeditada, es preciso y atento en detalles. En general, se limitará a utilizar métodos que le dieron resultado en el pasado; tiende a depender de los procedimientos y puede verse envuelto en detalles; trata de evitar lo antagónico.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA. -

- [1] Freud, S. (1940). "Introducción al Psicoanálisis"; Ed. Paidós; pag. 25.
- [2] ob. cit.; pag. 26
- [3] Diccionario Enciclopédico Larousse Ilustrado.
- [4] Arias Galicia, F. (1976), "Administración de Recursos Humanos"; Ed. Trillas, México.
- [5] Terry, R.G. (1966). "Principios generales de la Administración"; Ed. Continental. México.
- [6] Dale, E. y Urwick, L.F. (1977) "El staff en la empresa"; Ed. Deusto; Bilbao; pag.203.

- CAPITULO 3.- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL.-

Conocer las características de personalidad requeridas para desempeñar con éxito un puesto determinado es un paso indispensable en el proceso de "Reclutamiento y Selección de Personal".

Según Orozco (1980), para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados.

"Cuando no existe el análisis de puestos, se dificulta la adecuación hombre-trabajo-hombre, la selección de personal es ineficiente y los programas de adiestramiento y desarrollo no cumplen su cometido"[1]

Para que una empresa u organización logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que esté mejor calificada para desempeñarlo, para lo cual se hace necesario contar con varios candidatos para elegir el más apto. Para esto se requiere de un reclutamiento funcional que proporcione los candidatos necesarios para que pueda realizarse una selección.

Una fuerza de trabajo productiva y las buenas relaciones de trabajo descansan en gran parte en los procesos de Reclutamiento y de Selección. Los efectos de una buena, o mala, decisión de contratación podrán resentirse durante muchos años después.

"La selección de personal es un proceso, y con ello estamos implicando que, para llevar a cabo una correcta y adecuada selección es indispensable que ésta sea el resultado de llevar a efecto una serie de pasos, ordenados cronológicamente, y que sólo al fin de ellos podremos tener en nuestro poder los datos necesarios para elegir a la persona más apta para desempeñar el puesto"[2]

Este proceso puede resumirse, de modo general, de la siguiente manera:

1. Pronosticar necesidades de Recursos Humanos.
2. Analizar requerimientos específicos puesto-habilidades.
3. Encontrar candidatos potenciales para cada puesto.
4. Entrevista inicial.
5. Seleccionar entre los reclutados a las personas más capacitadas: aplicación de pruebas psicológicas y de trabajo.

6. Entrevista con el supervisor o jefe inmediato.

7. Encuesta socioeconómica.

8. Examen médico de admisión;

9. Contratación.

1. Elaborar pronósticos acerca de las necesidades de Recursos Humanos.-

Con este pronóstico se busca prever las vacantes con la mayor anticipación posible y así poder cubrirlo de la manera más adecuada sin la presión del tiempo que pueda hacerla ineficiente.

Pronosticar las necesidades en Recursos Humanos es planear la demanda futura de empleados dentro de una organización.

Existen diferentes técnicas de predicción que van de lo informal a lo complejo pero la mayoría de las empresas realizan sólo estimaciones casuales con respecto al futuro inmediato.

Teniendo ya el pronóstico de la demanda de empleos el interés será cubrir las vacantes proyectadas. Existen dos fuentes de reclutamiento:

- 1) Oferta interna y
- 2) oferta externa.

"La oferta interna está formada por los empleados actuales a los que se puede ascender, transferir o degradar, con el fin de satisfacer las necesidades esperadas." [3]

La oferta externa está formada por los integrantes del mercado laboral que no trabajan para la organización; entre éstos se encuentran las solicitudes presentadas por iniciativa personal, organizaciones laborales, publicidad (revistas, periódicos y anuncios); bolsas de trabajo de colegios y universidades, agencias de empleo o colocación, grupos de intercambio, etc..

La oferta interna es susceptible de estimar lo que significa algo más que sólo contar la cantidad de empleados existentes. Esta estimación nos informa, mediante auditorías de Recursos Humanos, las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Para esto se elabora un inventario que debe ser actualizado periódicamente; esta información nos permite conocer quién podría ocupar una vacante por medio de un ascenso o reemplazo; a esto se le llama "Gráficas de reemplazamiento: son representaciones gráficas de quién sustituirá a quién en el caso de que se produzca una vacante de empleo." [4]

Idealmente las vacantes deben ser cubiertas por el personal de la misma empresa; como esto no siempre es posible se hace necesario recurrir a la oferta externa.

2. Analizar requerimientos específicos puesto-habilidades.-

"Puesto es un conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades, que en condiciones específicas de trabajo constituye la labor ordinaria de una persona."[5]

Este puesto debe definirse o describirse en forma genérica y analítica.

"La descripción genérica es una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirve para definirlo sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo."[6]

"La descripción analítica es una descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.."[7]

Es importante analizar el puesto debidamente a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito.

El hombre moderno invierte en su trabajo la mayor parte de su tiempo y durante éste no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc.; por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades, para esto es de suma importancia incluir en el perfil además de las funciones a realizar en el puesto los requerimientos personales que se sugiere posea el candidato; estos son: la experiencia necesaria, la capacitación deseable, la responsabilidad que deberá demostrar en cuanto a la dirección de personas así como en manejos económico-administrativos.

Es también muy importante para encontrar a la persona idónea al puesto especificar el ambiente de trabajo, los posibles riesgos y principalmente definir el perfil de quién deba ocupar el puesto; éste incluye edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y principalmente características psicológicas que se requieran.

La descripción del puesto se utiliza tanto en el proceso de Reclutamiento y Selección así como es útil ayuda en la Fijación de sueldos y salarios; en la Capacitación, Evaluación y Sistemas de incentivos.

3. Encontrar candidatos potenciales para cada puesto (Reclutamiento).-

Habiendo seleccionado la fuente de reclutamiento y teniendo el análisis del perfil del puesto vacante, se puede, entonces, reclutar personal.

"Reclutamiento es el proceso de encontrar y atraer a solicitantes adecuados para los empleos. El proceso se inicia cuando se buscan nuevos candidatos y concluye cuando se presentan sus solicitudes. El resultado es un conjunto de buscadores de empleos de entre los que se escoge a los nuevos miembros del personal."(8)

Si la vacante puede cubrirse internamente no será necesaria la solicitud de empleo puesto que los datos ya están dentro de la empresa.

La primera etapa de este proceso es el momento en el que el candidato llega a la oficina de Recursos Humanos; es la primera impresión que recibe de la empresa y por lo tanto es muy importante el trato que se le dé y el ambiente en que sea recibido. Se le otorgará una solicitud de empleo la cual es una forma impresa que debe llenar el candidato con todos aquellos datos que son de particular interés para la empresa

con el objeto de conocerlo en una forma más concreta. La información básica que debe contener cualquier solicitud es la siguiente:

- + Datos personales,
- + datos familiares,
- + estudios realizados,
- + educación o capacitación complementaria (Fecha de inicio y terminación),
- + idiomas,
- + experiencia laboral; trabajos anteriores : actividades que realizaba, sueldo que recibía y motivo de su separación (fecha de inicio y terminación),
- + referencias personales;
- + firma del solicitante.

Otra forma de solicitar empleo consiste en llevar personalmente o enviar por correo a la oficina de Recursos Humanos de la empresa un resúmen escrito a máquina del historial del candidato (datos de la solicitud ampliados). Utilizado por lo general por personas que aspiran a puestos de niveles superiores (ejecutivos). A este documento se le conoce con el nombre de "Curriculum vitae".

Algunas de las ventajas de un Curriculum vitae bien elaborado son, entre otras, ahorra tiempo al solicitante y a la empresa dejándolo en libertad para extenderse lo que considere necesario, ya que no tiene indicaciones específicas; el interesado muestra el concepto que tiene de sí mismo y permite ser valorado mediante la presentación del documento.

Las principales desventajas se refieren a la poca espontaneidad del candidato y posiblemente escriba sólo aquello que le es favorable y omita datos que puedan hablar en su contra.

Las etapas posteriores del proceso de selección sirven para verificar la información que aparece en la solicitud.

4. Entrevista inicial.-

"Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información...o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones." [9]

La entrevista inicial es de carácter superficial; sin embargo es el primer filtro a que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

1) Tener una impresión personal del individuo,

2) cerciorarse de que sea compatible con los requisitos generales del puesto y con las políticas generales de la empresa tales como: horario, sueldo deseado, edad, disponibilidad; etc.;

3) aclarar y confirmar con el candidato los datos expuestos por él en la solicitud de empleo.

La estructura de la entrevista puede seguir tres órdenes:

- 1) Entrevista dirigida,
- 2) no dirigida;
- 3) mixta.

Dependiendo del entrevistador y de los objetivos de la entrevista se utilizará dicha estructura.

La entrevista tiene diferentes fases:

"Inicia con un periodo llamado "Rapport" en el que se busca una relación que venza la resistencia del sujeto y permita un flujo libre y abierto de la información." [10]

Es como el inicio de una conversación informal para crear un ambiente agradable, tranquilo y seguro que propicie un acercamiento amistoso (romper el hielo).

La siguiente fase es conocida como "Clima o Climax" de la entrevista; se refiere a los aspectos claves de la información a obtener, mismos que se explorarán con mayor atención y proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere para una buena selección.

La última fase se conoce como "Cierre" y se refiere a anunciar el final de la misma unos diez minutos antes de que concluya para dar oportunidad al solicitante de que haga preguntas, manifieste sus impresiones y se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

5. Pruebas psicológicas y de trabajo.-

En esta etapa del proceso técnico de selección se hace una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Las pruebas de empleo son útiles para obtener información relativamente objetiva que se puede comparar con la de otros candidatos y trabajadores.

"La aplicación conjunta del criterio psicológico a la organización de la empresa ha traído aparejado siempre beneficios positivos, no solamente para las empresas sino también para los trabajadores, pues ha logrado incrementar la producción y productividad, abaratar el costo del producto mejorando además su calidad y, a la vez, logrando la seguridad ocupacional que trae como consecuencia, la baja del índice de rotación de personal en las empresas."(11)

Los exámenes psicológicos son actualmente aceptados como instrumentos importantes para la selección de personal.

El objetivo que tienen las pruebas psicológicas es el de permitir seleccionar al mejor candidato para acomodarlo en el puesto adecuado a él. De este modo se conocen también las aptitudes, habilidades y capacidades del candidato para poder ser desarrolladas plenamente bajo un buen programa de adiestramiento y capacitación.

Los factores principales que deben evaluarse en una batería o conjunto de pruebas para la selección de personal son los siguientes:

A. Rendimiento intelectual.-
tipo y nivel de inteligencia, capacidad para planear y organizar; memoria, atención y concentración.

B. Personalidad.- seguridad y confianza en si mismo, don de mando, iniciativa, agresividad y manejo de ella; relaciones interpersonales con subordinados, con personas de su misma categoria y con el público en general. Estabilidad emocional y motivaciones o intereses.

C. Habilidades.- motoras, verbales, numéricas, mecánicas, etc..

D. Intereses.

E. Pruebas prácticas o de trabajo.- dependiendo del puesto y jerarquía del mismo a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. Por ejemplo: taquimecanografía para secretarías.

El conjunto de pruebas elegidas para selección depende del nivel del puesto vacante; existen pruebas que miden el mismo factor pero no con la misma profundidad por lo que debe aplicarse aquella prueba que corresponda con el nivel del puesto a ocupar.

Hasta este momento ya se han eliminado algunos candidatos, desde la solicitud se inicia un filtro que se va angostando paso a paso. Después de éstos exámenes se obtienen los dos o tres candidatos más aptos y adecuados que pasarán a la siguiente entrevista con el supervisor o jefe inmediato.

6. Entrevista con el supervisor o jefe inmediato.-

En esta entrevista el supervisor evalúa el trato personal del candidato, su empatía y toca más ampliamente las áreas de personalidad y habilidades relacionadas con el puesto a fin de establecer cuál de éstos candidatos es, a su parecer, el más viable para la contratación.

7. Encuesta socioeconómica.-

Tiene como finalidad comprobar los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como los proporcionados por referencias y trabajos anteriores. Se toma en cuenta para ésta evaluación la actividad socio-familiar para conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo. Esta encuesta depende para su realización de la política de la empresa y del puesto a cubrir.

8. Examen médico de admisión.-

Es importante en las organizaciones porque puede llegar a influir principalmente en los índices de ausentismo y puntualidad y éstos a su vez en la cantidad y calidad de producción.

Los enunciados legales se encuentran en los Reglamentos de Higiene y Seguridad de la Secretaria del Trabajo y buscan la protección tanto del trabajador como de la empresa para evitar así la aparición de enfermedades profesionales, el peligro de contagio de diversas enfermedades y propiciar, por otro lado, el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar. (Artículos 15, 16 y 17).

9. Contratación.-

En base a todo lo anterior se toma una decisión final; ésta será avalada por el supervisor directo y por el encargado del departamento de personal.

La contratación tiene como objetivo "...formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa." [12]

Es muy importante establecer en el contrato el perfil del puesto, el horario a cubrir, el salario y sus prestaciones; las condiciones de trabajo, etc..

Algunos de los artículos de mayor importancia que establece la Ley Federal del Trabajo con respecto a la contratación de personal son: Artículos 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 35, 36 y 37.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.-

- [1] Orozco, J. (1980); "Proceso práctico del Reclutamiento y Selección de Personal"; México; Fondo Editorial COPARMEX; pag 23.
- [2] Ibid; pag 25.
- [3] Werther, W., Davis, K. (1982); "Dirección de personal y recursos humanos"; México; Mc Graw Hill; pag. 139.
- [4] Ibid; pag 141.
- [5] Orozco, J. Op. Cit; pag 37.
- [6] Arias Galicia, F. (1984); "Administración de Recursos Humanos"; México; Ed. Trillas; pag. 177.
- [7] Id.
- [8] Werther, W., Davis, K. Op. Cit; pag. 153.
- [9] Arias Galicia, F. Op.Cit; pag. 265.
- [10] Orozco, J. Op. Cit; pag. 133.
- [11] Ibid; pag. 179.
- [12] Ibid; pag. 259.

- CAPITULO 4.- EL VENDEDOR.-

- Cómo vender.-

Existen infinidad de textos que hablan sobre técnicas de ventas; todos ellos parecidos entre si y que en resumen tratan aspectos importantes sobre la actitud del vendedor. La actividad de vender tiene sólo ciertos parámetros a seguir porque como cualquier actividad propiamente humana es libre en la forma de ejecutarse y depende en gran parte de la personalidad del ejecutor. Para vender se necesita principalmente un emisor o vendedor, un receptor o consumidor; un mensaje, bien o servicio a ofrecer; un medio ambiente favorable y cordial y para evaluar el resultado de ésta la retroalimentación o compra. El vendedor, entonces, tiene la tarea de transmitir y exponer el mensaje de tal modo que estando plenamente convencido de las ventajas que tiene su producto o servicio pueda convencer y mostrar la necesidad de la adquisición.

Vender, es, entonces una comunicación humana donde se expresa abiertamente la personalidad de las partes que intervienen en ella. "La elección de una vocación u ocupación es un acto expresivo de la personalidad". [1]

La personalidad de estos sujetos (los vendedores), es una y aunque es modificada por el medio ambiente y la práctica, tiene un componente innato que lo hace ser un vendedor exitoso.

La persona que tiene en si misma el potencial, el deseo y la firme decisión de ser un vendedor exitoso, busca en la experiencia diaria y en los mencionados textos algunas indicaciones prácticas que lo ayuden a explotar su personalidad y su capacidad vendiendo.

Los parámetros generales para el desarrollo exitoso en el área de ventas pueden resumirse en los siguientes puntos:

- * Crear un ambiente propicio para que se de la venta.

- * "Exhibicionismo Ponderado". [2]

- * La amistad promueve ventas.

- * En cada trato dejar la semilla de la venta.

- * Hacer propias las necesidades del consumidor.

- * Creer en si mismo, en su producto y en su misión.

- * Siempre dar un paso más "... los pequeños intentos repetidos completarán cualquier empresa." [3]

* Apoyarse en la competencia; ésta existe, no hay que hablar mal de ella sino hablar favorablemente y demostrar que nuestro producto o servicio es mejor.

* No escuchar las negativas de compra.

* Vender es valioso para mí y para los demás.

* Estar orgulloso de su actividad.

- Características de personalidad del vendedor.-

Para la psicología es muy importante el estudio de la personalidad ya que entendiéndola se conoce más al hombre en sus motivos para ser, sentir y actuar. Al conocer la personalidad de un individuo se puede predecir su conducta y hablando en términos de selección de personal, se puede augurar éxito o fracaso en el desarrollo profesional.

El estudio de la personalidad ha pasado por diferentes fases históricas; desde épocas muy remotas hasta la actualidad han existido distintas formas de entender la personalidad así como teorías de diferentes corrientes y complejidades.

Todavía no existe un acuerdo entre los Psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, sin embargo, la mayoría incluye en su definición dos componentes básicos:

1. Temperamento
2. Carácter

Para Allport (1961) "... personalidad es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos dentro del individuo que determinan su ajuste único al medio." [4]

El término organización dinámica se refiere al hecho de que la personalidad está en continuo cambio y desarrollo.

Dentro de esta organización se encuentra, por un lado, el componente innato que es todo aquello que traemos con nosotros al nacer y que constituye el temperamento; por otro lado, encontramos todo aquello que es adquirido después del nacimiento, todo lo aprendido por el proceso de socialización y por el desarrollo y perfeccionamiento de funciones como memoria, atención, imaginación, etcétera que constituyen el carácter.

La unión inseparable de carácter y temperamento interactuando entre sí dan lugar a la personalidad, el carácter se basa en el temperamento y la personalidad se logra en base a las condiciones previas del carácter cuando el trabajo, el oficio o la actividad diaria realizados con la entrega del ser producen una imagen de plenitud satisfactoria que se refleja en la conducta.

" La personalidad es la síntesis de las actividades internas, íntimas del ser humano y de sus manifestaciones interiores, de su expresión. La personalidad es como el retrato del ser." [5]

Por lo anterior se concluye que la personalidad de cada ser humano es individual e inigualable; no existen dos personas con la misma personalidad, sin embargo, los miembros de una vocación tienen personalidades similares e historias parecidas de desarrollo personal.

Así como se conoce a las personas por sus acciones, sus amigos, se conocen por sus vocaciones. Entonces generalizamos suposiciones tales como que los plomeros son prácticos, los contadores precisos, los actores egoístas, poco sociables los científicos y los vendedores persuasivos como afirma Holland (1975).

Es por eso que la Psicología ocupacional se interesa por conocer la personalidad de los sujetos para ayudarles no sólo a encontrar la profesión adecuada para así cubrir sus necesidades económicas sino también para ayudarlo a alcanzar su autorealización.

"... Un individuo está más satisfecho con su trabajo cuando las demandas de este se aproximan a su nivel de aptitud y cuando siente que el trabajo le ofrece oportunidad para el uso y la expresión de su talento..." (6) y personalidad.

Dentro de las múltiples y variadas ocupaciones que existen en la sociedad y por las cuales puede inclinarse un individuo; encontramos una que por la situación económica actual adquiere gran demanda: La del Vendedor.

Respecto a la actividad de vender se han realizado algunas investigaciones, como la efectuada por Plotkin en California en 1987 (7) con el fin de obtener un perfil de personalidad de un grupo de vendedores y encontrar que es lo que determina que una persona posea las características para llegar a ser un vendedor exitoso a fin de aprovechar estos resultados en la selección de vendedores. Sus conclusiones más sobresalientes sobre la personalidad del vendedor ideal fueron que estos sujetos poseen una mente rápida e inquisitiva

y un amplio vocabulario. El vendedor ideal es enérgico, sincero, entusiasta, disfruta tratando con la gente y puede trabajar en equipo.

Para él la inteligencia raras veces juega un papel importante; los vendedores triunfan por su personalidad.

Combinando esta personalidad con el puesto correcto en la compañía adecuada y en la industria correcta, se logra finalmente el éxito.

El vendedor exitoso también necesita capacitación pero esta debe darse en la medida en que su personalidad la requiera para su completo desarrollo, tanto profesional como personal; por lo contrario, si se invierte en capacitar personal que no tenga las características específicas para ser un buen vendedor se están perdiendo recursos tales como tiempo y dinero.

- El vendedor de Seguros.-

Las características de personalidad citadas en los puntos anteriores son, por lo general, comunes a todos los vendedores sin importar cual sea el bien o producto que ofrezcan. Este apartado se referirá específicamente a los vendedores de seguros quienes por la intangibilidad de su producto requieren mayores esfuerzos y tenacidad en la persuasión y perseverancia.

Para Moreno y Kinder (1978), la profesión de Venta de Seguros no es un trabajo fácil, sin embargo, cualquiera que esté determinado y autodisciplinado puede lograrlo.

Es una característica muy importante para el Vendedor de Seguros creer en si mismo y preocuparse por los otros, "... si cree profundamente y se preocupa lo suficiente, se dará cuenta de que tiene un propósito satisfactorio en la vida, son los ingredientes básicos del éxito."

[8]

Parte de la dificultad de Vender Seguros radica en que la gente compra más fácilmente lo que desea y en este caso debe vendersele lo que necesitará.

La Venta de Seguros es una actividad dinámica, una ocupación en constante movimiento. No hay un límite de edad y ninguna inversión requerida de capital. " No se necesitan largos años de estudios difíciles y aprendizaje antes de empezar a obtener ganancias." [9]

El trabajo de un vendedor de seguros tiene algunas características únicas: no es un medio ordinario de ganarse la vida, es una especie de autoempleo y requiere cualidades de empresario.

Según datos proporcionados por Seguros La Comercial la venta es expresión de la personalidad; el perfil del vendedor exitoso está compuesto por los siguientes rasgos:

* **Dinamismo, agresividad:** Vender es asunto de fuerza y de decisiones. Se requieren condiciones óptimas de salud y vitalidad.

* **Asertividad:** Una persona segura de sí misma de su trabajo, de los productos que representa; que rebosa confianza y una actitud hacia sí mismo de aceptación y valoración.

* **Alterocentrismo:** Una persona orientada a la gente, interesada, intuitiva, perceptiva, servicial. "Vender es servir". Tiene que pensar en los otros más que en sí porque sus utilidades las gana sólo a través de su habilidad para satisfacer las necesidades de los demás.

* **Requiere de un carácter extrovertido, confiable y confiado, sincero y cordial, claro y directo.**

* **Entusiasmo:** Contagia optimismo y gusto por la acción.

* **Audacia:** Se refiere a la estrategia y el progreso de innovaciones sugestivas, descuentos, gangas y planes.

* **Disciplina, responsabilidad:** Un hombre ordenado, cumplido y puntual.

* Tenacidad, entrega total: Quien quiere ser un gran vendedor debe ser un gran trabajador.

* Creatividad: Es ingeniosamente persistente, vende ideas y siempre tiene iniciativa.

* Presencia impactante.

* Cultura: Una sólida base de cultura general. Necesita conocimientos específicos de la empresa, del producto o servicio, del consumidor y de la competencia.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA.-

- [1] Holland, J. (1975). La elección vocacional. México: Ed. Trillas. Pag.17.
- [2] Leterman E (1956). La venta empieza cuando el cliente dice "No". Barcelona: Vergara Editorial. Pag. 269.
- [3] Mandino, O. (1976). El vendedor mas grande del mundo. México: Ed. Diana. Pag. 77 y 78.
- [4] Citado en Cueli J, Reidl L (1983). Teorias de la personalidad. México: Ed. Trillas. Pag. 219.
- [5] Pittaluga G (1966). Temperamento, Carácter y personalidad. México: Fondo de Cultura Económica. Pag. 150.
- [6] Super D; Bohn M. (1973). Psicología Ocupacional. México: C.E.C.S.A. pag. 106.
- [7] Plotkin, H (1987). What makes a succesful salesperson?. Training and Development Journal. September 1987, Pag. 54 a 56.
- [8] Moreno A; Kinder J y G (1978). El corazón vendedor. Publicación interna de Seguros La Comercial. Pag. 6.
- [9] Ibid pag. 8.

- CAPITULO 5.- EL CONSUMIDOR.-

Es de gran importancia, tanto para los Vendedores de Seguros como para otros profesionistas que tengan contacto con el mundo de las ventas, conocer las características del cliente con el que se van a enfrentar. Además de ser sociables, cordiales y persuasivos necesitan conocer las motivaciones del comprador, sus intereses y necesidades y su proceso de decisión de compra; en otras palabras, es de suma importancia el estudio del consumidor.

La aplicación de los objetivos de la Psicología en el área del comportamiento del consumidor es evidente; el propósito de los programas de Publicidad y de Ventas es el de controlar o modificar la conducta del consumidor así como predecir la manera como los consumidores potenciales van a responder a diversos atractivos, productos y paquetes.

La exactitud de tales predicciones depende en gran parte de que se sepan comprender las motivaciones del consumidor.

"La Psicología se viene enfocando cada vez más sobre el consumidor como organismo digno de estudio por derecho propio, se concede mayor atención al mejoramiento de la seguridad y de la salud y se nota también una mayor comprensión de los factores que intervienen en las decisiones y selecciones de los consumidores." [1]

Existen dos problemas importantes para el productor:

1. Llamar la atención del consumidor potencial sobre el producto, y
2. influir en él para que lo compre.

Para el consumidor, la compra implica un elemento de decisión. El presunto cliente debe decidir si compra un producto o no, o si utiliza un servicio sin pensar en las marcas competidoras.

Para llegar a comprender más ampliamente el comportamiento del consumidor debe contarse con la contribución, además de la Psicología, de diferentes disciplinas como la Sociología, las Comunicaciones y la Economía.

Para Siegel y Lane (1982) los estudios del consumidor pueden agruparse en cuatro clasificaciones o áreas de aplicación:

1. Delineación, definición y descripción del mercado.
2. acceso al mercado,
3. diseño y prueba de productos, y
4. motivación del consumidor.

1. Delineación del mercado.-

Es importante para pronosticar el potencial de venta de un producto o servicio conocer las características de las personas que comprenden ese mercado ya que ésto puede determinar la manera más eficaz de empacar, exhibir, anunciar y vender el producto.

Todo producto se ve limitado a ciertos grupos en cuanto a su atractivo; entre los factores limitantes se encuentran, por ejemplo, la edad, el sexo, la ocupación, la situación geográfica, el nivel socioeconómico; los antecedentes educacionales y el estado civil.

2. El acceso al mercado.-

Una vez que se conocen las características y la potencialidad del mercado se pueden tomar las medidas apropiadas para poner el producto a disposición del presunto consumidor.

El objetivo de la publicidad es hacer que el consumidor conozca mejor el producto e impulsar a los consumidores potenciales a convertirse en consumidores efectivos. Los diferentes medios de publicidad no son igualmente eficaces en todos los mercados.

3. Diseño y prueba de productos.-

Las necesidades y deseos del consumidor y su conducta reflejan cambios sociales, económicos y educacionales de consideración en la sociedad en general. Las modificaciones de los niveles de la educación van asociados con cambios en las normas de los gustos y con un mayor número de horas de ocio y una mayor cantidad de ingresos que se pueden dedicar a la diversión y al descanso.

4. Motivación del consumidor.-

"La cuestión de las ventas no se puede reducir simplemente a la excelencia del producto, lo adecuado de los medios de publicidad y de los canales de distribución. La conducta de los humanos es algo mucho más complicado. Los consumidores se dan cuenta de que ciertos productos son o no son lo que ellos necesitan, adquieren los que satisfacen sus necesidades y rechazan los demás." [2]

El hombre experimenta varias necesidades en el transcurso de su vida, estas necesidades provocan un estado de tensión que va desde necesidades fisiológicas hasta las necesidades de autorrealización. "Una necesidad se convierte en motivo cuando llega a un nivel adecuado de intensidad."[3]

• Factores que influyen en la elección del consumidor.-

Como consumidor, el hombre efectúa dos tipos de elección: la primera consiste en una decisión respecto a si se compra o no en un momento determinado; si esta decisión es positiva, la segunda elección comprende una selección entre los productos o servicios competidores.

En la elección del consumidor entre los productos o servicios existentes influyen tres factores principalmente:

- 1) Precio,
- 2) personalidad del consumidor

y

- 3) preferencias de marca o lealtad.

1) Precio.- Siegel y Lane (1982) consideran que las decisiones del consumidor reflejan su evaluación de las relaciones costo/beneficios; para ellos los consumidores potenciales sopesan los precios contra la calidad del producto o servicio seleccionando el que ofrezca la máxima calidad por su dinero.

2) Personalidad.- Cada individuo está dotado de una personalidad propia que influirá en su comportamiento de compra. Existe relación entre ciertos tipos de personalidad y la preferencia por un producto, servicio o marca.

3) Preferencia de marca o lealtad.- Por lo general, la imagen que la marca tenga debe corresponder a la autoimagen de los consumidores.

El público busca en la marca un status que refleje la estimación general que le de la sociedad y cuando la ha encontrado es leal a ella para sentirse perteneciente a ese "estilo de vida" y status.

- Proceso de decisión del comprador.-

Según Kotler (1986) este proceso puede esquematizarse de la siguiente manera:

Reconocimiento del problema	>>	Búsqueda de información	>>	Evaluación de opciones	>>	Decisión de compra	>>	Comportamiento posterior a la compra
1		2		3		4		5

1. Reconocimiento del problema.-

Se refiere a descubrir en si mismo que existe una necesidad que cubrir.

Por ejemplo, el comprador siente la preocupación por su futuro económico posterior a su jubilación.

2. Búsqueda de información.-

Consiste en investigar que fuentes pueden satisfacer la necesidad; preguntar a amistades, medios de publicidad, organizaciones, experiencias anteriores; las fuentes más eficaces son las personales. Con esta información se conocen marcas y características.

Por ejemplo, el comprador investiga con varias compañías de seguros las diferentes opciones que estas ofrecen: clase de seguro, pólizas, costos y beneficios.

3. Evaluación de opciones.-

En base a lo anterior el comprador hace una evaluación de los principales atributos que encuentra en las diferentes opciones; generalmente se presta mayor atención a los atributos relacionados con exigencias personales.

Por ejemplo, los atributos a evaluar serían, entre otros: facilidades de pago, modo de reembolso, cláusulas específicas, etc..

4. Decisión de compra.-

El consumidor potencial adquiere el producto o servicio que más le convenció.

Por ejemplo, firma la póliza con la compañía y tipo de seguro que eligió.

5. Comportamiento posterior a la compra.-

Dependiendo del grado de satisfacción que el cliente adquiere de su compra será la actitud que presente; ésta servirá de guía a otros compradores para la elección de ese u otros productos o servicios. De esta manera puede utilizarse como publicidad o propaganda favorable o negativamente.

En lo que respecta al consumidor de seguros se sabe, "según datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros que el número de asegurados en operaciones individuales de vida ascendía en 1976 a más de un millón."(4)

Entre los motivos del consumidor de seguros se encuentra la creciente evidencia de los peligros que encierra el desconocer la importancia de proteger a una familia, la angustiosa situación de tener que afrontar el propio sostenimiento y muchas veces el de varios hijos aún incapacitados para trabajar.

Siempre existen personas con gran iniciativa y espíritu emprendedor que logran salir adelante en el momento de la crisis; pero iniciar cualquier negocio es en nuestros días difícil y requiere de determinado capital.

Como la mujer moderna está más preparada para trabajar se requiere ya de ella como componente de la fuerza económica y faltando un miembro de ésta posiblemente no se contará con los recursos necesarios para un buen sostenimiento.

Estas son algunos de los motivos para decidirse a comprar un seguro de vida.

A pesar de esto, abundan los casos en que se antepone cualquier gasto antes de pensar en algo tan desagradable como es el final de la vida que a todos nos espera. Es como si evitando al asegurador y al tema en cuestión se tratara de evitar la llegada de este inevitable momento.

- NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA. -

[1] Siegel, L; Lane, I. (1982); "Psicología de las organizaciones industriales"; México; C.E.C.S.A.; pag 476.

[2] Id.

[3] Kotler, P. (1986); "Fundamentos de mercadotecnia"; México; Ed. Prentice Hall; pag. 141.

[4] "El seguro de vida"; Revista del consumidor No. 11, Enero 1978; México; IMCO; pag 539.

- CAPITULO 6.- ASPECTO METODOLOGICO.-

= PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.-

¿Cuáles son los rasgos de personalidad comunes a un grupo de vendedores exitosos de una Compañía Mexicana de Seguros y existe alguna diferencia dentro de este grupo entre los perfiles obtenidos por los vendedores profesionistas y los obtenidos por los que no tienen este nivel académico?

= HIPOTESIS.-

H1.- Los vendedores exitosos de seguros tienen rasgos comunes de personalidad que no varían notoriamente entre los profesionistas y los no profesionistas.

H01- No existen rasgos de personalidad comunes a un grupo de vendedores exitosos de seguros según el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

H01.- Existen rasgos de personalidad comunes a un grupo de vendedores exitosos de seguros según el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

H02.- No existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de vendedores exitosos de seguros con respecto a los rasgos de personalidad medidos por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Ha2.- Existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de vendedores exitosos de seguros con respecto a los rasgos de personalidad medidos por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Ho3.- No existe relación significativa entre la edad de un grupo de vendedores exitosos de seguros y sus rasgos de personalidad medidos por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Ha3.- Existe relación significativa entre la edad de un grupo de vendedores exitosos de seguros y sus rasgos de personalidad medidos por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

- DEFINICION DE VARIABLES.-

Independiente.-

Vendedores exitosos de seguros.- En la Compañía Aseguradora de donde esta obtenida la muestra, se establecieron metas a alcanzar en un plazo determinado para seleccionar así a un grupo calificándolo de exitoso; grupo que es nuestra muestra de investigación. aproximadamente la mitad de ellos han cursado por lo menos una carrera a nivel licenciatura y son denominados profesionistas; mientras que el resto de ellos no tienen este nivel.

Dependientes.-

Tendencias de actuación medidas por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Empuje: Capacidad para obtener resultados en las situaciones de oposición o circunstancias antagonistas.

Influencia: Capacidad de influir sobre la gente para actuar positiva y favorablemente.

Constancia: Capacidad de desarrollar trabajos consistentemente y en forma predecible.

Apego: Capacidad de regirse por estándares estrictos evitando así el error, problemas o riesgos.

Extrañas.-

Experiencia, años laborados en el puesto, edad y estado civil.

MUESTRA.-

Para la elaboración de la presente investigación se seleccionó una muestra de tipo no probabilístico de cuota en que los sujetos debieron reunir los siguientes requisitos: sexo masculino y haber alcanzado metas preestablecidas por la Compañía Aseguradora de modo que ésta los consideró exitosos.

Se contó con 158 sujetos como muestra representativa de la población de vendedores con que cuenta dicha Compañía.

= DISEÑO DE INVESTIGACION.-

Cuasiexperimental, ex post-facto ya que no se manipulan variables.

= INSTRUMENTO.-

Cuestionario Cleaver de Autodescripción que mide las tendencias de actuación de los sujetos.

El cuestionario se encuentra constituido por un protocolo de 24 series de características individuales; cada serie consta a su vez de cuatro adjetivos calificativos de los cuales el sujeto deberá marcar con una "X" debajo de la primera columna "M" aquél que se acerque más a su propia personalidad y debajo de la segunda columna "L" aquél que sea más lejano o diferente a sí mismo.

Para su calificación se requieren cuatro plantillas (una para cada escala: empuje, influencia, apego y constancia), para obtener un puntaje que se graficará en la hoja de evaluación.

(Ver anexos I y II para hoja de respuesta y de evaluación respectivamente.)

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ.-

En Nueva Jersey, Estados Unidos, donde se creó este instrumento, se aplicó a 133 vendedores de seguros el Cuestionario y un re-test en donde se utilizó la prueba estadística X^2 para obtener la confiabilidad; encontrándose niveles significativos al .01 y al .05.

Los cuatro aspectos o factores que mide el instrumento tienen correlación con otras pruebas psicológicas; entre ellas el Test Guilford-Zimmerman, que evalúan el comportamiento y que están validadas.

Los factores que incluye el Cuestionario tienen relevancia en los comportamientos educacionales, gubernamentales, e industrial-comerciales.

El comportamiento humano es muy complejo y es por eso inevitable encontrar resultados homogéneos para poder obtener coeficientes de validación a menos que el comportamiento a medir pueda ser predecible y controlado.

- PROCEDIMIENTO.-

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo en forma colectiva a los vendedores que previamente fueron seleccionados por la Compañía Aseguradora por obtener metas específicas de productividad y que fueron reunidos en un Congreso Nacional, donde se llevó a cabo la aplicación. Las instrucciones fueron las expuestas en el apartado anterior referente al instrumento.

- ANALISIS ESTADISTICO.-

Se utilizó la prueba estadística "T para dos grupos" con el propósito de encontrar la diferencia entre los profesionistas y no profesionistas y la prueba "R de Pearson" para medir la relación existente entre la edad de los vendedores y sus características de Personalidad medidas por el Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

- CAPITULO 7.- ANALISIS ESTADISTICO.-

Con el propósito de encontrar las diferencias de personalidad existentes entre el grupo comprendido por los vendedores profesionistas y el constituido por los no profesionistas, se utilizó la prueba estadística "T para dos grupos al azar".

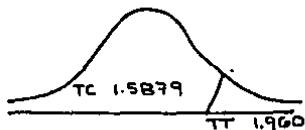
La prueba "R de Pearson" se utilizó con el fin de medir la relación existente entre la edad de los vendedores y sus puntajes obtenidos en las diferentes escalas del Cuestionario Cleaver de Autodescripción.

Estas pruebas estadísticas fueron elegidas debido a que el instrumento utilizado es de escala intervalar ya que se utilizaron 2 grupos al azar.

RESULTADOS :

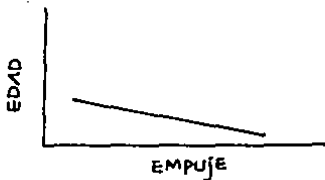
E M P U J E

TC	TT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
1.5879	1.960	152	150	.05	<.05	No existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros con respecto al Empuje.



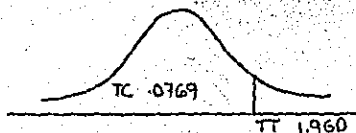
RC	RT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
-0.212	0.2050	146	144	.05	>.05	Si existe relación significativa entre la edad y el Empuje de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros.

CORRELACION NEGATIVA DEBIL



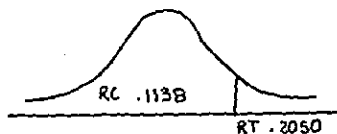
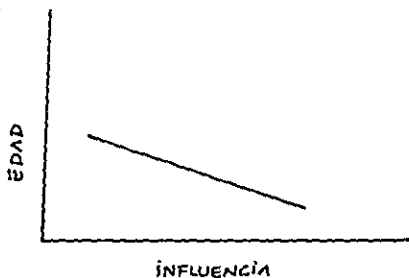
I N F L U E N C I A

TC	TT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
0.0769	1.960	152	150	.05	<.05	No existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros con respecto a la influencia.



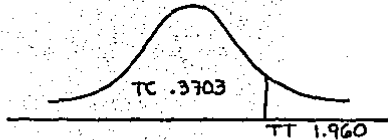
RC	RT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
-0.1138	0.2050	146	144	.05	<.05	No existe relación significativa entre la edad y la influencia de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros.

CORRELACION NEGATIVA DEBIL



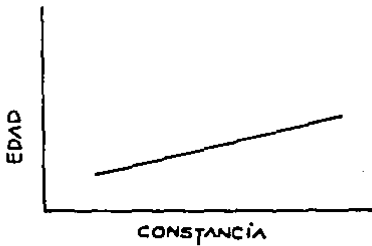
CONSTANCIA

TC	TT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
0.3703	1.960	152	150	.05	<.05	No existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros con respecto a la Constancia en la realización del trabajo.



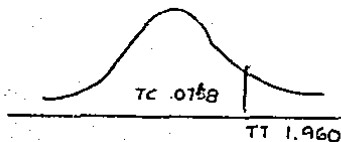
RC	RT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
0.2255	0.2050	146	144	.05	>.05	Existe relación significativa entre la edad y la Constancia en la realización del trabajo de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros.

CORRELACION POSITIVA DEBIL



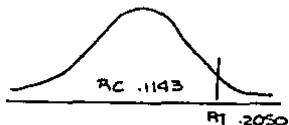
A P E G O A N O R M A S Y P R O C E D I M I E N T O S

TC	TT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
0.0758	1.960	152	150	.05	<.05	No existe diferencia significativa entre los profesionistas y los no profesionistas de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros con respecto al Apego a normas y procedimientos.



RC	RT	N	G.L	N.S	P	CONCLUSION
0.1143	0.2050	146	144	.05	<.05	No existe relación significativa entre la edad y el Apego a normas y procedimientos de un grupo de Vendedores exitosos de Seguros.

CORRELACION POSITIVA DEBIL



- CAPITULO 8.- ANALISIS DE RESULTADOS Y
CONCLUSIONES -

a) INTERPRETACION Y DISCUSION DE RESULTADOS

Partiendo del estudio de los datos obtenidos en el análisis estadístico se obtuvieron los siguientes resultados.

En la escala D que evalúa el grado de empuje y capacidad de logro de los sujetos no se encuentra diferencia estadísticamente significativa entre ambos grupos, sin embargo se observa que el grupo de los profesionistas ($\bar{x}=2.13$) tiende a lograr mayor empuje; posiblemente incrementado por su desarrollo profesional a diferencia del grupo de no profesionistas ($\bar{x}=0.91$) que tiende a no desarrollar su empuje de la misma manera.

El hecho de que estadísticamente no haya diferencias significativas entre los vendedores exitosos profesionistas y los vendedores exitosos no profesionistas de una misma Compañía de Seguros posiblemente se deba a la diversidad de motivos que llevan a un hombre a convertirse en Vendedor de Seguros; a la variedad de carreras cursadas por el grupo de profesionistas y al rango de edad tan amplio prevalente en ambos grupos.

Parece ser que la formación profesional en estos Vendedores no modifica de manera importante la autodescripción de los sujetos y que para ser un Vendedor exitoso se requiere de características personales no influenciadas por el hecho de estudiar una carrera.

En cuanto al perfil obtenido por las medias de ambos grupos (profesionistas y no profesionistas) de esta Compañía de Seguros, podemos observar que no corresponde al perfil Norteamericano propuesto por el cuestionario Cleaver de Autodescripción para el puesto de vendedor, el cual menciona que el ocupante de este puesto debe ser un individuo abierto, entusiasta y persuasivo que proyecta seguridad en sí mismo y se desenvuelve con tranquilidad; una persona sociable que demuestre gran interés por la obtención de sus resultados al mismo tiempo que mantiene relaciones amigables. Que tenga interés por la gente y gane su respeto y su confianza, debe reaccionar rápidamente al cambio siendo impaciente por la obtención de resultados para lo cual requiere de tener puntajes altos en empuje y en relaciones interpersonales y bajos en apego y constancia.

Tratando de buscar una justificación para entender porqué el Vendedor exitoso de Seguros mexicano no posee las citadas características, se incluye un análisis que Díaz Guerrero hace sobre las motivaciones del trabajador Mexicano.

" En el Mexicano, la necesidad de la propia estima es tremendamente intensa..." "...parece que le fuera totalmente imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a si mismo..." [1] Y añade que esta carencia de autoestima puede deberse al sentimiento de inferioridad adquirido desde la Conquista.

Puede ser que la falta de empuje que requiere de confianza en si mismo, aceptación de retos y toma de decisiones se remonte en el Mexicano a la falta de autoestima.

Por otro lado encontramos que el puntaje más alto obtenido por nuestros Vendedores Mexicanos es la influencia sobre la gente para actuar favorable y positivamente; es decir que establece contacto con la gente, la atiende y motiva a actuar, habla con soltura, genera entusiasmo e impresiona favorablemente y al respecto citamos de nuevo a

Díaz Guerrero quien en su análisis nos dice: "...la necesidad de tener amigos es desusadamente intensa en el Mexicano..." "... parece una necesidad profunda del Mexicano estar habla que habla; socializa en todas partes y esté hasta cierto punto, satisfecho por completo de su sociabilidad."

[2]

Parece ser que el Mexicano encubre con su sociabilidad la falta de confianza en si mismo.

Por otro lado se tienen los resultados referentes a la relación de los factores medidos por Cleaver y la edad de los sujetos en donde se encontró una correlación estadísticamente significativa positiva con fuerza entre débil y moderada en cuanto a la constancia en la realización del trabajo para laborar consistentemente y en forma predecible; es decir que con el incremento de la edad, se tiende a aumentar la capacidad de concentración en el desempeño de un patrón de trabajo establecido, se aumenta su paciencia y el desarrollo de habilidades especiales que les da la experiencia; demuestran lealtad y estabilidad.

Parece ser que con el aumento de edad se tiende al conformismo en el trabajo.

La correlación que se da con el empuje es estadísticamente significativa y nos habla de un decremento en el empuje de los vendedores con el paso del tiempo, es decir, al aumentar la edad tienden a disminuir su logro de resultados, su autoridad en la toma de decisiones así como la proposición de resultados para resolver problemas. Por lo contrario, actúan sopesando pros y contras de una manera cautelosa sin arriesgar; prefieren un ambiente más protegido y predecible.

Sin embargo no hay que olvidar que la correlación encontrada es débil y la edad de los vendedores no sobrepasa los 63 años.

b) Limitaciones y Sugerencias.-

Para finalizar esta investigación es conveniente mencionar los problemas y limitaciones que surgieron con respecto a la muestra de investigación y el instrumento utilizado principalmente.

La muestra seleccionada por la Compañía de Seguros se refiere a aquellos que habiendo alcanzado ciertos requisitos se les calificó de exitosos, pero a pesar de esto, resulta muy heterogénea por sus diferentes edades, ocupaciones y motivos para laborar en el puesto; lo que dificultó obtener un perfil clásico del vendedor exitoso de dicha Compañía.

En cuanto a las fuentes de documentación, no se encontró suficiente material bibliográfico con respecto a la venta y consumo de servicios intangibles como son los Seguros.

El instrumento de investigación es, sin embargo, muy útil para el Reclutamiento y Selección de personal tomando siempre en cuenta que es una prueba estandarizada para la población Estadounidense y ya que es autodescriptiva interfiere en sus resultados la baja autoestima característica de los Mexicanos.

Como sugerencia para próximas investigaciones se recomienda ampliamente la obtención de un perfil para Vendedores de Seguros aplicable en el Reclutamiento y Selección de personal utilizando una muestra más homogénea y mediante un instrumento de evaluación de personalidad que no se base en la autodescripción.

NOTAS DE REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

[1] Díaz Guerrero. R; (1967). Estudios de
Psicología del mexicano; México: Ed. Trillas.p. 60

[2] Ibid: p.65

- BIBLIOGRAFIA. -

1. Aizpuru, C. (1987). ¿Es usted una víctima de los seguros?. México: Ed. Xalco. p.259.
2. Arias, F. (1976). Administración de recursos humanos. México: Ed. Trillas. p.536.
3. Bills, M.A. (1938). Relation of scores in Strong's Interest Blank to success in selling casualty insurance. U.S.A: J. appl psychol. p.223 .
4. Bills, M.A. (1941). Selection of casualty and life insurance agents. U.S.A: J. appl psychol. p.329
5. Browne, C.G. Compilador. (1959). El estudio del liderazgo. Buenos Aires: Paidós, p. 328.
6. Carnegie, D. (1970). Como ganar amigos e influir sobre las personas. Buenos Aires: Ediciones Cosmos. p.319.
7. Cleaver, J. P. (1961). Evaluating the human factors in business. U.S.A.: J. P. Cleaver Company, Inc. p.29.
8. Cueli, J. y Reidl, L. (1975). Teorías de la personalidad. México: Ed. Trillas. p.219.
9. Dale, E. y Urwick, L. (1977). El staff en la empresa. Bilbao: Ed. Deusto. p.243.

10. Diaz, Guerrero, R. (1967). Estudios de Psicología del Mexicano. México: Ed. Trillas. p.188.
11. Donnelly, M; Mahan, T. & Mc Manus, L. (1965). Self Description: A Technical Manual. U.S.A.: J. P. Cleaver Company, Inc. p.22
12. Dubinsky, A; Yammarino, F. (1984). Differential impact of role conflict and ambiguity on selected correlates: a two-sample test. Psychological Reports. December. Vol. 55 (3). p. 699-707.
13. El seguro de vida. (1978). Revista del consumidor. No. 11. Enero 1978. p.539-541.
14. Freud, S. (1940). Introducción al psicoanálisis. Buenos Aires: Ed. Paidós. p. 576
15. Grupo Seguros La Comercial. (1986). El promotor como agente motivador. p.1-36.
16. Grupo Seguros La Comercial. (1984). Programa de especialización ejecutiva: "ventas". p.2-22.
17. Holland, J. (1975). La elección vocacional. México: Ed. Trillas. p. 190.
18. Kotler, P. (1986). Fundamentos de mercadotecnia. México: Ed. Prentice Hall. p.648.
19. Koontz H. y O'Donnell C. (1971). Curso de Administración moderna. México: Ed. Mc. Graw Hill. p.269.

20. Leterman, E. (1956). La venta empieza cuando el cliente dice "No". Barcelona: Vergara editorial. p.296.
21. Mandino, O. (1985). El vendedor más grande del mundo. México: Ed. Diana. p. 123.
22. Meyer, H. Raich, M. (1983). An Objective evaluation of a behavior modeling training program. Personnel Psych. Vol. 36 (4). p. 755-761
23. Moreno, A. y Kinder, J. y G. (1978). El corazón vendedor. Grupo Seguros La Comercial. p.122.
24. Noonan, B. (1985). Nothing happens unless someone buys something: Identifying and responding to your customers communication style. American College of Healthcare Marketing Symposium. Kansas. Winter-Spring. Vol. 3 (2-3). p.27-35. Vol. 3
25. Orozco, J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. México: Fondo Editorial COPARMEX. p.321.
26. Pittaluga, G. (1966). Temperamento, carácter y personalidad. México: Fondo de Cultura Económica. p. 532
27. Plotkin, H. (1987). What makes a succesfull salesperson?. Training and Development Journal. September 1987. p.54-56.

28. Ramirez Sánchez, J. (1967) Introducción al estudio del derecho y nociones de derecho civil. Tesis. U.N.A.M. México.
29. Reyes Ponco, A. (1966). Administración de empresas. Teoría y práctica. Segunda parte. México: Ed. Limusa. p. 392.
30. Roe, A. (1972). Psicología de las profesiones. Madrid: Ediciones Marova. p.198.
31. Romero, J.; Bonilla, M.; Rodríguez, M.; Esqueda, P.(1987). Manual para la elaboración de tesis. México: Universidad Intercontinental. p.69
32. Schultz, R. (1936). Standardized tests and statistical procedures in the selection of life insurance sales personnel. U.S.A.: J. appl psychol. p.321.
33. Seligman, M; Schulman, P. (1986). Explanatory Style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents. Journal of Personality and Social Psychology. April . Vol. 50 (4) p. 832-838.
34. Siegel, L. y Lane, I. (1982). Psicología de las organizaciones industriales. México: C.E.C.S.A. p.594.
35. Smith, A. (1974). Venta de servicios. México: Ed. Diana. p.267.

36. Stubblebine, R. (1962). The application of Job Perception in organization planning. U.S.A.: J. P. Cleaver Company, Inc. p.21.

36. Super, D. y Bohn, M. (1973). Psicología ocupacional. México: C.E.C.S.A. p.289

37. Terry, R. (1966). Principios generales de la administración. México: Ed. Continental. p.460.

38. Werther, W. y Davis, K. (1982). Dirección de personal y recursos humanos, México: Mc. Graw Hill. p.544.

- A M E X O S -

Self Description

NOMBRE _____

PUESTO _____

FECHA _____

DIRECCION _____

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe. Requiere de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	___	___	fuerza de voluntad	___	___	obediente	___	___	aventurero	___	___
gentil	___	___	mente abierta	___	___	quisquilloso	___	___	receptivo	___	___
humilde	___	___	complaciente	___	___	incorruptible	___	___	cordial	___	___
original	___	___	animoso	___	___	juguetero	___	___	moderado	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___	indulgente	___	___
alma de la fiesta	___	___	simpatizador	___	___	emprendedor	___	___	esteta	___	___
comodino	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___	vigoroso	___	___
temeroso	___	___	afirmativo	___	___	seruical	___	___	sociable	___	___
agradable	___	___	equánime	___	___	valiente	___	___	paranchin	___	___
temeroso de Dios	___	___	nevisoso	___	___	inspirador	___	___	controlado	___	___
renaz	___	___	jovial	___	___	sumido	___	___	convencional	___	___
atractivo	___	___		___	___	tímido	___	___	decisivo	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptado	___	___	cohibido	___	___
determinado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___	exacto	___	___
convinciente	___	___	animoso	___	___	independiente	___	___	franco	___	___
bonachón	___	___	persistente	___	___	"sangre fría"	___	___	buen compañero	___	___
doble	___	___	competitivo	___	___	amigable	___	___	diplomático	___	___
atrevido	___	___	atrevido	___	___	paciente	___	___	audaz	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confianza en sí mismo	___	___	refinado	___	___
encantador	___	___	armonioso	___	___	reservado para hablar	___	___	satisfecho	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___	inquieto	___	___
desoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___	popular	___	___
consecuente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___	buen vecino	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___	devoto	___	___

	D	I	S	C
M				
L				
Total				

T

99	20	7	19	15
	65	9	11	7
	45	8	5	6
	44	7	0	5
95	33	6	4	4
	2	6		
90	0	5	7	3
	0	4	5	2
84	0	4	5	2
80	7	3	4	1
70	0	2	2	0
60	0	2	2	0
60	0	1	1	0
50	0	0	0	0
40	-1	-1	-2	-3
	-2	-2	-2	-4
30	-4	-2	-4	-4
	-4	-2	-5	-5
20	-6	-4	-6	-6
16	-7	-5	-7	-7
	-9	-6	-8	-8
10	-9	-6	-8	-8
	-9	-6	-8	-8
5	-11	-7	-9	-9
	-10	-8	-10	-10
	-9	-7	-9	-9
	-11	-8	-11	-11
	-14	-9	-12	-12
	-10	-8	-10	-10
1	-21	-19	-18	-18