

6
2ej, 870125

Universidad Autónoma de Guadalajara
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Psicología



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE AGENTES DE VENTAS DE SEGUROS.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ELVIA MARGARITA DEPRAECT SALAZAR

GUADALAJARA, JAL.. 1989.



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 está 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.

CONTENIDO DEL MANUAL.

CAPITULO I

Introducción.....	1
1.1. El reclutamiento de agentes de ventas de seguros.....	2
1.2. La necesidad de un Manual de Reclutamiento y Selección en el mundo de las ventas.....	4
1.3. Definiciones	
Reclutamiento.....	6
Selección de Personal.....	6
Agente.....	6
Promotoría.....	6
Perfil del agente.....	7

CAPITULO II

Objetivo del Manual.....	8
2.1. Hacia quienes está dirigido el manual.....	8
2.2. El proceso de reclutamiento y selección a través del tiempo.....	9
2.3. Situación problemática.....	13

CAPITULO III

Reclutamiento de Agentes.	
3.1. Previo al reclutamiento.....	14
3.1.1 Perfil del Agente.....	19
3.2. Modelo de Reclutamiento y Selección.....	20
3.3. Proceso de reclutamiento.....	25

3.3.1. Fuentes.....	25
3.3.2. Medios.....	28

CAPITULO IV

Selección de Personal.....	29
4.1. Pasos del proceso de selección.....	29
4.2. Llenado de Solicitud.....	29
4.3. Información de la actividad.....	29
4.4. Entrevista.....	30
4.5. Previo a la Entrevista.....	31
4.5.1. Estructura de la Entrevista.....	36
4.5.2. Proceso de la Entrevista.....	39
4.5.3. Técnicas de la Entrevista.....	42
4.5.4. Curva de la Entrevista.....	44
4.5.5. 3 puntos importantes para considerar en la Entrevista.....	48
4.5.6. Recomendaciones para realizar la Entrevista.....	50
4.5.7. Características del Entrevistador.....	52
4.5.8. Tipos de Candidatos.....	55
4.6. Entrevista inicial.....	60
4.7. Entrevista profunda.....	62
4.8. Pruebas Psicológicas.....	63
4.9. Reporte de la Entrevista.....	76
4.10. Evaluación del Entrevistador.....	78

CAPITULO V

Conclusiones	79
Bibliografías	84
Anexos:	
1. Presentación Sistematizada de la carrera de Seguros.....	85
2. Formato de preguntas-Entrevista inicial.....	88
3. Formato de preguntas-Entrevista profunda	90
4. Reporte psicológico.....	92

I N T R O D U C C I O N

La adecuada selección de las personas para ocupar un puesto determinado no es algo fácil, además, una gran responsabilidad para la persona que selecciona y recluta.

Por lo anterior, nosotros hemos elaborado un proceso que disminuye la posibilidad de equivocarse en beneficio del prospecto y de la compañía.

Dicho proceso se encuentra en este manual de Reclutamiento y Selección de Agentes de Ventas de Seguros, en el que pretende dar a conocer los pasos para lograr atraer candidatos de acuerdo a las características requeridas y lograr una mejor evaluación de dichos candidatos con el propósito de incrementar de igual forma la productividad de la Promotora u empresa.

Sin olvidar que:

"El factor humano, es el factor más importante dentro de cualquier tipo de organización".

Es importante para que esto realmente sea efectivo, sigamos paso a paso este manual que ha sido bien estudiado. Para facilitar esta función es necesario que se conozcan las características que solicitamos en nuestros candidatos, los conceptos que más manejamos, así como el nombramiento de algunos estudios que se han realizado sobre el inicio y la situación

actual de la selección y reclutamiento del personal, las fuentes y medios de reclutamiento que se consideran más eficaces. La entrevista, su proceso, sus técnicas y los puntos más importantes de la misma, además se incluye el material psicométrico como complemento indispensable para lograr el objetivo de este manual.

1.1. EL RECLUTAMIENTO DE AGENTES DE VENTAS DE SEGUROS.

El objetivo de este tema es tomar en cuenta la naturaleza del mercado de trabajo.

Lógicamente, el primer paso en el desarrollo de los recursos humanos de una empresa u compañía es conseguir las personas que van a trabajar en ella. Además, es uno de los pasos más críticos en el establecimiento y crecimiento en un negocio. La oferta de personas calificadas limita el éxito organizacional tan fuertemente como la oferta de dinero, materiales, o mercados. Como es obvio el proceso de alistamiento está vinculado con todo el sistema de recursos humanos.

El proceso que vamos a discutir empieza con el alistamiento y la decisión de dónde y cómo buscar Agentes.

Al reclutar nuevos empleados se tiene que tomar en cuenta la naturaleza del mercado de trabajo: ¿Qué clase de empleados potenciales están disponibles y cómo buscan trabajo?. Estas son cuestiones que los economistas han estudiado durante muchos años: sus conclusiones son importantes para comprender

der el proceso de alistamiento.

Límites del mercado de trabajo. Conocer límites del mercado de trabajo permite calcular la oferta disponible de personal calificado dentro del cual se puede hacer su alistamiento. Un mercado de trabajo consiste en un área geográfica en la cual las fuerzas de la oferta (personas que buscan trabajo) y la demanda (patrones que buscan gente para contratar) reaccionan entre sí y afectan el precio (jornales y salarios). Los límites de este mercado depende del tipo y número de candidatos que uno está buscando..

Destrezas disponibles. Las promotorías no contratan "mano de obra" sino más bien clases específicas de trabajadores. Las compañías que necesitan grandes números de empleados de un tipo particular suelen tener un serio problema de alistamiento. Si la compañía sólo necesita un contador, lo corriente es que no tenga problema para encontrarlo, aún cuando pague menos que sus competidores y tenga una mala reputación en la comunidad, pero una compañía de seguros como es el caso, que tiene que contratar todos los años centenares de agentes, los sueldos y las condiciones de trabajo son críticos.

Condiciones económicas. Las condiciones económicas del mercado mismo de trabajo afectan el alistamiento. Una promotoría nueva que se sitúa en un mercado de trabajo deprimido se verá abrumada por --

trabajadores desocupados, mientras que una compañía que trate de establecerse o ampliarse en un área donde hay desempleo tiene un problema de reclutamiento totalmente distinto.

Atractivo de la compañía. Para los empleados en potencia, algunas organizaciones son mucho más atractivas que otras. Este punto es muy importante, ya que recurren más prospectos a una compañía de prestigio que a una de reputación inestable. (1)

-
- (1) Strauss, Sayles. Personal, Problemas humanos de la administración. (México 1986. Prentice-hall hispanoamericana, S.A. Primera Edición) Págs. 376-377.

1.2. LA NECESIDAD DE UN MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN EL MUNDO DE LAS VENTAS.

Vivimos en un mundo que cambia y evoluciona rápidamente. Cada año nuevos métodos, técnicas y máquinas son utilizadas en las empresas para facilitar el trabajo y obtener mejor rendimiento. El actual reclutador y seleccionador de agentes debe estar totalmente preparado para entrar a desempeñar su labor. Atraer solicitantes bien calificados es sólo el primer paso en el proceso de adquirir nuevos empleados, viniendo en seguida el desarrollo de técnica para seleccionar entre dichos solicitantes los que se deben aceptar. Este manual de reclutamiento y selección ofrece una técnica y conocimientos que todo buen empleado especializado en personal (principalmente psicólogo industrial) debe poseer al entrar al mundo de las ventas, ya sea como reclutador o seleccionador de personal. Sin descartar a

aquellas personas ajenas a esta especialidad de la psicología, aún teniendo conocimiento de su carrera no lo capacita para desempeñar con total eficiencia su trabajo y afrontar las responsabilidades de su puesto, si él no adquiriera además conocimientos más actualizados de los que significa reclutar, seleccionar, así como el comportamiento propio de un futuro agente de éxito.

El objetivo en este manual es obtener solicitantes por medio de un proceso que nos permita hacer una adecuada selección descartando a las personas que no reúnan las características del perfil.

Tomar decisiones sobre personal, escogiendo el grado de refinamiento en su proceso de selección, como lo hicimos en este manual, tomando en cuenta el hecho de que las técnicas efectivas pueden ser poco costosas, comparado con la contratación de un empleado de poca calidad. (1)

(1). Siegel, Laurence, Psicología Industrial (México. Cecsua. 1973. Primera Edición) Pág. 248.

1.3. DEFINICIONES

Reclutamiento.- Es localizar al personal calificado de todas clases, en lo que se refiere a la búsqueda de Agentes. (1)

Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, ya sea por fuentes o medios, - para el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura, de nuevos puestos. (2)

Selección de personal.- Es la serie de pasos para llegar a escoger al (los) candidatos idóneos. (3)

La selección de personal es ya, la evaluación del prospecto, donde analizaremos todas las áreas del candidato y chequearemos las características del puesto y el perfil que tenemos proyectado para un agente exitoso.

Agente.- Es el elemento fundamental para toda promotora, ya que proporciona utilidades para sí y para la compañía. Así pues, el agente aprende a detectar las necesidades de sus clientes, mostrándole los productos que ofrece una compañía, haciéndole ver las ventajas u desventajas del mismo producto, claro siempre dándole al cliente el mejor servicio, de ello depende la adquisición de nuevos productos por parte del cliente. -

Promotora.- Institución incorporado a una compañía la cual depende de la misma, en cuestión de servicios, su función es obtener elementos idóneos para proporcionar utilidades, capacitándolos de manera inde-

pendiente, además de informarlos de cursos e información que ofrece la -
compañía. Así como incentivos a los agentes para que estos aumenten sus -
ventas. También se lleva en la promotoria una administración propia de -
personas y de materiales y es el promotor el encargado de que se lleven a
cabo dichas funciones.

Perfil del agente.- Método especial de expresar gráficamente los ras-
gos psicológicos característicos que traza la Fisionomía psicológica de -
una persona.

Los datos para establecer estos rasgos se obtienen generalmente por
medio de pruebas o en otro de los casos entrevistas.(4)

(1) Seguros la Comercial. Manuales de Entrevista y Reclutamiento (México.
1986) Pág. 4

(2) Chruden, Sherman. Administración de personal. (México, D/F. 1986. Cecua
Décima impresión) Pág. 113

(3) Hawar C. Warren. Diccionarios de Psicología (México 1984. Ed. Fonda
de Cultura Económica) Pág. 323

(4) Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo-Americana (Ed. Espasa-Calpe,
S/A. Madrid 1921) Tomo 43. Pág. 758

C A P I T U L O I I

OBJETIVO DEL MANUAL.

Este manual establece los pasos que se deben seguir en un proceso de reclutamiento y selección de agentes de ventas de seguros. Y como consecuencia, hacer una evaluación del solicitante en relación con el perfil establecido.

2.1. HACIA QUIENES ESTA DIRIGIDO EL MANUAL.

Principalmente a compañías de ventas, promotores de las mismas, así como a personas especializadas en el uso de material psicométrico (psicólogos industriales), entrevistas, para lograr una mejor calidad de reclutamiento y selección de agentes de ventas, predispuestos a desarrollarse con éxito dentro del fascinante mundo de las ventas.

Debemos recalcar que seleccionar y reclutar personal implica una gran responsabilidad para la persona que desarrolla dicha función.

Por lo anterior la elaboración de este manual, disminuye la posibilidad (como proceso) de equivocarse en beneficio del prospecto y, de la compañía.

Es importante para que este manual sea realmente efectivo, seguir paso a paso este proceso que ha sido estudiado, para facilitar esta función. Describiendo los pasos a través y en el transcurso del mismo manual. Sin olvidar que el proceso de reclutamiento y selección debe establecerse muy

may acuerdo a las necesidades, principios y filosofía que posee cada promotoría, ya que en base a esto se diseñarían todos los pasos del reclutamiento y selección de los prospectos.

2.2. EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION. A TRAVES DEL TIEMPO.

El reclutamiento. Es importante para todo promotor, saber que el reclutamiento de personal es una de las formas para incrementar la productividad y el atraer personal a la promotoría se debe de convertir en un hábito del promotor, aunque se cuente con el número idóneo de personas, el promotor debe de estar alerta y en constante búsqueda de candidatos.

En varias encuestas que se han llevado a cabo, se ha observado que muchos su mayor problema es la de reclutamiento de personal, por lo que esto se debe convertir en un sistema de promotor.

"El buen reclutador tiene éxito. A usted se le dió su puesto con la expectativa de que sería un buen reclutador. Reclutar es lo primero y lo más importante. Reclutar toma tiempo y trabajo. Establezca un procedimiento propio y sigalo religiosamente. El buen reclutamiento hace que pronto sucedan cosas buenas ".

Es conveniente hacer notar que la producción de los agentes durante el año es, relativamente pequeña de la producción de una promotoría.

Su responsabilidad más importante como promotor es lograr que la p

producción de su gerencia crezca constantemente. Si bien puede mejorar esto parcialmente mejorando la producción de su fuerza de ventas actual, es imperativo que cada año reclute una cantidad considerable de nuevos productores de alta calidad. Esto último es necesario no sólo para ampliar la fuerza de las ventas, sino también para reemplazar a los agentes que renuncian o que se pierden por muerte, incapacidad, promociones, retiros, o de otras maneras.

La Selección.- Originalmente, la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como un resultado de un contacto personal con él, es decir, entre solicitante y seleccionador. Finalmente, se utilizaron varios tipos de pruebas para proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales pudiera basarse la selección. Como resultado del establecimiento de la Civil Commission, en 1883, el gobierno federal se convirtió en una de las primeras organizaciones que intentaron la selección y promoción de los empleados sobre base objetiva. Al implantar los procedimientos de los exámenes por oposición para contratar a los solicitantes de trabajo, la Comisión proporcionó los fundamentos para los varios tipos de tests que se usaron en las décadas que siguieron. Sin embargo, no fue sino hasta que se sintió una necesidad crítica de crear instrumentos de selección más efectivos en la Primera Guerra Mundial, ya que quizá el problema esencial de toda empresa sea escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos que se requieren en una sociedad como la nuestra. El éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de la capacidad de sus miembros y fué precisamente la gravedad de este problema en el ejército estadounidense, durante la guerra ya muncio-

nada, lo que dió gran auge a la psicología industrial. Como parte de las contribuciones aportadas por el campo de la psicología en aquella época, los tests Alfa y Beta del Ejército se crearon con el propósito de seleccionar personal para tareas militares. La experiencia en el uso de tales tests para medir la inteligencia fomentó que se crearan otros para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad y se emplearon cada vez más en el gobierno, y en la industria. El uso de tests psicológicos recibió énfasis similar durante la Segunda Guerra Mundial y en períodos más recientes de conflictos militares.

La selección de los empleados sigue siendo un punto que exige profundos conocimientos psicológicos e investigaciones rigurosas, no obstante la opinión de ciertos ejecutivos y jefes de departamentos de personal que todavía juzgan los candidatos por fuerza con que dan un apretón de manos, la fiereza de su mirada o su atunado. (1)

Aún antes de llegar los solicitantes a la oficina de personal habrá que realizar mucho trabajo con el objeto de precisar la naturaleza, requisitos y exigencias del puesto, es decir, las cualidades indispensables para desempeñarlo..

Una vez conocidas las pormenores del trabajo y establecido el proceso de selección, se averigua si este procedimiento escoge al más idóneo de los candidatos. Los que han sido seleccionados y contratados son sometidos a una evaluación después de haber laborado cierto período; su rendimiento se compara con el que obtuvieron en el método de selección.

La selección y evaluación de empleados prosigue incluso después de -

transcurrido mucho tiempo de la contratación inicial. A lo largo de su carrera se tomarán sin duda decisiones de ascenso (o descenso de rango). Muchos de los instrumentos que se aplicaron en la selección (entre ellos los tests psicológicos) se utilizarán otra vez al momento de tomar decisiones.

Los métodos de selección y evaluación son de gran utilidad para la empresa, si los usan adecuadamente. Pero de no estar bien planeados ni realizados lea costarán mucho tiempo y dinero.

La selección adecuada es sumamente importante para la organización y también para el empleado. La contratación inicial y el progreso futuro (o el estancamiento) dependerán, en parte, de la puntuación que haya obtenido en los tests de selección. Alguien ha dicho que el día más importante de su vida fué aquél en que solicitó un empleo y lo sometieron a una batería de tests psicológicos. Y tal vez tenga razón, puesto que el rendimiento alcanzado en esa ocasión influirá en su carrera futura. (2)

Conviene que, al buscar su primer trabajo a tiempo completo, conozca los métodos de selección que se usan en la actualidad, y usted saldrá ganando si el empleador se sirve de los más válidos pues, si no se escoge a la persona idónea para el puesto, la empresa, el empleado y su familia están inconformes e insatisfechos.

(1) Siegel, Laurence. Psicología Industrial. (México 1973. Cecs. Primera Edición) Pág. 304.

(2) Strauss, Sayles, Personal, Problems Humanos de la Administración. (México 1986 Prentice-Hall hispanoamericana S.A. de C.V. Primera Edición. Pág. 361.

2.3. SITUACION PROBLEMATICA ACTUAL.

Se considera de gran utilidad aplicar un manual de Reclutamiento y Selección de agentes de ventas, ya que al poseer debidamente las características, en un puesto que según investigaciones (que no las hay objetivamente - si no de manera subjetiva) no hay prototipo del mismo, pero se sabe de agentes de éxito comparten ciertos rasgos y aptitudes. Y para que se puedan reclutar y seleccionar en forma continua, a las personas que tengan mayores - probabilidades de éxito, para que tanto promotor y administradores se hayan inspirados por la necesidad de una selección profesional, y comprendan la importante colaboración del psicólogo industrial al proporcionarle todos - los materiales necesarios.

Haciendo énfasis en lo ya dicho anteriormente, la responsabilidad más - importante de una promotoría es lograr que la producción de su gerencia - crezca, y bien como se logrará esto; reclutando cada año cuando mucho una cantidad considerable de nuevos productores de alta calidad.

C A P I T U L O I I I

RECLUTAMIENTO DE AGENTES

Es importante recordar que una corporación es construida en torno a su gente, y no la gente en torno a una corporación. Por ello su trabajo como reclutador es evaluar al candidato. La tarea de relacionar los aspectos técnicos del empleo será hecha por el prospecto al efectuar la entrevista final de contratación. Usted debe saber, por lo tanto, las cualidades deseadas y las fundamentales del empleo para el cual usted está reclutando al prospecto.

Durante el proceso de selección, usted deberá ilustrar en forma verbal al prospecto, permitiéndole verse a sí mismo desempeñando esa función de manera exitosa. Usted tiene una tarea formidable por delante, así como también una importante cantidad de conocimientos que absorber acerca de la corporación, además de aprender como localizar y evaluar al prospecto exitosamente.

3.1. Previo al reclutamiento.

La mayoría de la gente de ventas y reclutadores no sobrepasan la mediocridad debido a que no se Auto-disciplinan lo suficiente para encontrar gente que entrevistar. Para lograrlo tome en cuenta lo siguiente:

Fuentes de información.- gente que queremos conocer y desarrollar

para que nos ayude.

Referencias.- nombres calificados de fuentes de información y gente entrevistada.

Observación personal.- nuestras actividades diarias nos exigen estar en contacto con mucha gente calificada.

Visitas o llamadas en frío.- una forma de conseguir buenos nombres de gente que necesitamos para prospectos y fuentes de información.

Publicidad.- la publicidad controlada y usada efectivamente puede producir directa e indirectamente buenos nombres.

Así pues, debemos Auto-disciplinarnos para tener tiempo diariamente de organizar nuestros archivos de prospectos y fuentes de información.

El mínimo de prospectos en proceso a un mismo tiempo: 15 del archivo y del de fuentes de información debe contener 50 nombres, tomando en cuenta que el número de personal a reclutar varía en cada promoción.

En busca de prospectos de calidad.- la calidad de una persona que queremos, es tan alta que casi siempre ya tienen un buen empleo. Por ejemplo, estamos buscando una persona con un patrón de éxito, con alguna experiencia en el negocio, madurez mental, alguien que pueda hablar con gente de negocios y profesionísta, una persona con estabilidad, alguien que haya trabajado lo suficiente para saber que, puesto

que la seguridad es satisfactoria, la única verdadera seguridad surge de la habilidad de desempeñarse.

Antes de dar comienzo al proceso de reclutamiento es conveniente - tomar en cuenta ciertos puntos que intervienen en dicho proceso:

- Planeación de la actividad de reclutamiento y todas las actividades que esto involucra.

Al planear su actividad de reclutamiento es importante que entienda y establezca una fórmula para tener éxito en la actividad del reclutamiento.

La planeación es visualizar el futuro, analizar que es lo que se espera hacer, tener y todo lo que se necesitará para que el proceso se lleve a cabo según lo proyectado. Es importante tener un plan, es decir procedimientos escritos para aplicar habilidazmente los conocimientos - asimilados, como lo mencionamos, es visualizar lo que la Promotoría desea para formular el plan adecuado a sus necesidades y lo que pretende obtener.

Especificar:

Que personal necesitamos?

Que política estableceremos?

Cual será su desarrollo?

- Ponga énfasis en el reclutamiento de calidad.

Para lograr un buen desarrollo y crecimiento de su agencia se exige que el reclutamiento sea un trabajo de calidad, de hecho esto es una necesidad y crea un ambiente retador para que usted tenga éxito en su promotoría en el futuro.

-Establezca normas elevadas.

Si usted está buscando gente de calidad, y personas exitosas para su promotoría, es evidente que la filosofía de la promotoría, debe contener normas elevadas. Si adopta normas suficientemente elevadas y con la suficiente anticipación, facilitará progresivamente su actividad de reclutamiento y mejorará progresivamente sus resultados. " La presencia de personas exitosas, de alta calidad en su agencia atrae a más gente del mismo tipo ".

-Decida el perfil del agente que desea.

Es de gran utilidad e igualmente importante en establecer un perfil del agente que se pretende buscar, tener debidamente señaladas las características, además de que esta persona puede crecer y desarrollarse de la mejor manera en la promotoría.

Rara vez encontrará a alguien que se ajuste exactamente a esta descripción. Se ha descubierto que no hay un prototipo del agente de seguros perfecto.

Los buenos agentes vienen en todas las formas y todos los tamaños, de todos los tipos de antecedentes, y con diversos grados de educación, y con experiencias laborales diversas. Sin embargo sabemos que los agen

tes de éxito por lo general comparten ciertos rasgos y aptitudes. Naturalmente para que usted pueda buscar y reclutar en forma continua la persona que tenga las mayores probabilidades de éxito. No debe olvidar estas Características.(1)

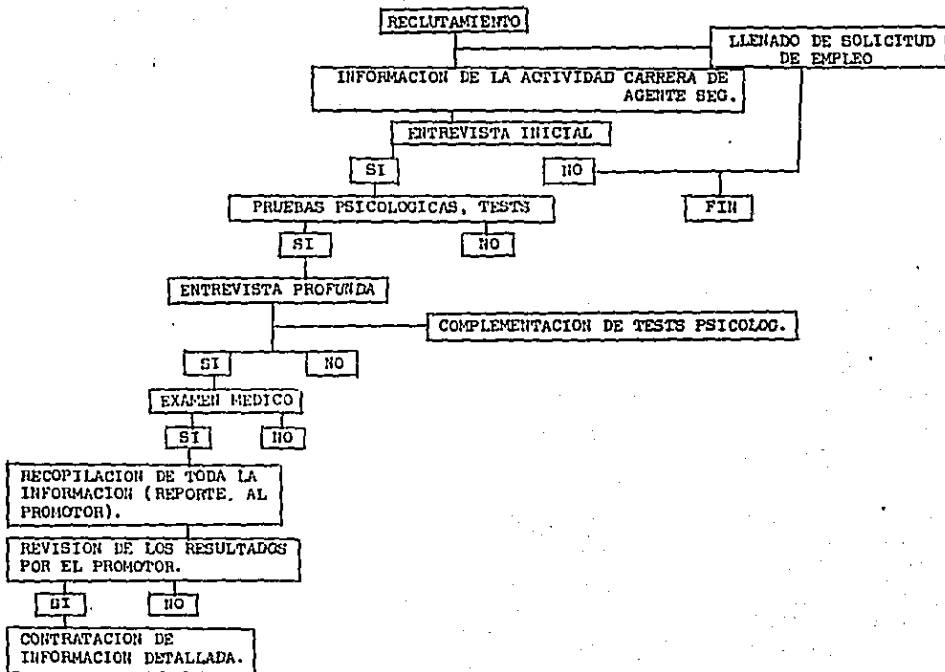
(1) Seguros la Comercial. Manuales de Entrevista y Reclutamiento (México 1986) Pág. 10-16

3.1.1 PERFIL DEL AGENTE.

El perfil del Agente de ventas se realizó por medio del trato - directo con agentes de éxito de diversas promotorías, es decir, por entrevistas y observaciones, así como la convivencia diaria con este tipo de personas :

- 1) Deseo de éxito.
- 2) Antecedentes de ser trabajador.
- 3) Excelente presencia.
- 4) Actitud mental positiva.
- 5) Que quiera vender.
- 6) Que tenga buena salud.
- 7) No tenga problemas familiares que le impidan desarrollarse en su trabajo.
- 8) Hombre o mujer.
- 9) Deseo de servir.
- 10) Nivel de escolaridad mínimo preparatoria.
- 11) Que cuente con un mercado natural.
- 12) Edad 25 años en adelante.
- 13) Honesto y hábil
- 14) Nivel social adecuado a las necesidades de la compañía.
- 15) Capacidad de aprendizaje (incluye nivel alto en memoria)
- 16) Personalidad madura (evaluados con frases incompletas).
- 17) Poder de persuasión.
- 18) Tacto y criterio.
- 19) Adaptabilidad.
- 20) Organización (principalmente en factor tiempo)

3.2 MODELO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.



Breve explicación de cada uno de los elementos del proceso de reclutamiento y selección.

Después haremos un análisis de cada uno de ellos alcanzando así su importante realización en el proceso.

RECLUTAMIENTO.- Los medios a utilizar serán el periódico, la radio, - visitas a Colegios y Universidades, y personas referi- das, etc.

LLENADO DE SOLICITUD DE EMPLEO.- El solicitante deberá presentarse con una forma de solicitud adquirida por él mismo, esto- se le informa previamente, por los medios de recluta- miento como requisito. Es indispensable para las si- guientes fases del proceso.

INFORMACION DE LA ACTIVIDAD (Carrera de agente de seguros).- Se le dá- una explicación breve y concreta de lo que significa ser un agente de seguros, esto se realiza para no -- crear confuciones en el solicitante.

ENTREVISTA INICIAL.- En base a la solicitud, se trata de adquirir más- información sobre el sujeto. Se checan referencias - en esta fase.

SI.- El solicitante reúne algunas características importantes, que nos interesan para seguir con el proceso.

NO.- El sujeto no reúne las características necesarias para seguir con el proceso y por lo tanto se señala como.FIN.
Otro caso puede ser que el sujeto se presente sin - la solicitud de empleo, u las referencias no son sa- tisfactorias.

PRUEBAS PSICOLOGICAS, TESTS.- Es aquí donde se le aplicarán al proyectó el material psicológico, como Dominos, La figura hu- mana (Machover), Herford.

SI.- El sujeto obtuvo resultados satisfactorios en el material aplicado.

NO.- El sujeto no reúne lo requerido para el puesto.

Se finaliza el proceso.

ENTREVISTA PROFUNDA.- Se continúa con el proceso y con ello se le aplican preguntas en forma verbal, las cuales se encuentran ya estructuradas, con la intención de obtener más información sobre la persona. Se aplica como último instrumento de apoyo - la autoevaluación.

COMPLEMENTACION DE TEST PSICOLOGICOS.- Se termina de aplicar la batería de tests, los cuales (al menos Dominos, Machover y el de Intereses y aptitudes de Hergford) es indispensable que se apliquen en la fase de Pruebas Psicológicas, en cambio es opcional la Autoevaluación en la misma o en esta fase.

SI.- El proceso reúne características del perfil de un agente de seguros de éxito de acuerdo al material psicológico.

NO.- El sujeto no reúne las características necesarias en los resultados de las pruebas psicológicas.

EXAMEN MEDICO.- Se somete a diversas pruebas médicas para determinar su estado de salud actual.

SI.- Los resultados del examen médico son satisfactorios, por lo que continúa el proceso.

NO.- El sujeto no se encuentra en estado óptimo de salud para desempeñarse en el puesto al no obtener los resultados esperados en la revisión médica. Se finaliza el proceso.

RECOPIACION DE TODA LA INFORMACION. (Reporte al promotor).- Se reúnen los resultados de las entrevistas, pruebas psicológicas y examen médico, se realiza un reporte y se le proporciona al promotor.

REVISION DE LOS RESULTADOS POR EL PROMOTOR.- Es aquí donde el promotor revisa lo obtenido y determina si se continúa o se finaliza en no contratación de la persona.

SI.- La persona es seleccionada finalmente por el promotor, al considerarlo éste como la persona idónea al puesto.

NO.- El sujeto no es seleccionado por el promotor al no considerarlo óptimo a desempeñar dicho puesto.

CONTRATACION E INFORMACION DETALLADA.- Como parte final del proceso de reclutamiento y selección, se contrata a la persona por el promotor al cual se proporciona información más detallada necesaria al integrarse al mundo de las ventas.

3.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Dicho proceso debe establecer muy de acuerdo a las necesidades, - principios y filosofía que tiene cada promotoría ya que en base a esto se diseñarán todos los pasos del reclutamiento. Mencionaremos el proceso general que se llevará y contempla rasgos que son necesarios tomar en cuenta para todo proceso.

3.3.1. DESCUBRIR LOS LUGARES EN DONDE NOSOTROS PODREMOS ENCONTRAR PERSONAL ADECUADO A NUESTRO PERFIL Y LES LLAMAMOS FUENTES Y PUEDEN SER:

- Por medio de la venta.
- Desarrollando centros de influencia.
- Vendedores de otros productos.
- Fuerza de ventas.
- Agentes de otras compañías.
- Universidades.
- Grupos representativos-
- Recomendaciones.
- Otras compañías. (1)

Descripción detallada de las fuentes de información como proceso de reclutamiento.

- Negocios
- Compañías de Seguros.
- Visitas o llamadas en frío.

- Agentes.
 - Gente de ventas (Tarjetas de negocios).
 - Cámaras de comercio (Directorios)
 - Departamento de compras.
 - Servicio de cobranzas.
 - Gerentes de sucursales.
 - Corredores de valores.
 - Abogados.
 - Contadores públicos.
 - Doctores.
 - Dentistas.
 - Asociaciones de Agentes de Seguros.
 - Periódicos internos de otras compañías.
 - Periódicos locales.
 - Asociaciones profesionales.
- Sociales, civiles y otros:
- Hospitales.
 - Club de Leones.
 - Club Notario.
 - Asociaciones femenistas.
 - Clubes deportivos.
 - Asociaciones de colonos.
 - Sindicatos.
 - Juventudes del PRI y otros partidos políticos.
 - Líderes políticos.
 - Atletas reconocidos.
 - Clubes de Oratoria.

- Directorio telefónico.
- Maestros de Ceremonias.
- Vendedores de puerta en puerta.
- Gerentes de tiendas y abarrotes.
- Asociación de Ventas y Mercadotecnia.
- Vendedores de grandes Almacenes.
- Librerías.
- Agencias de Publicidad.

Colegios y Universidades.

- Maestros.
- Personal de colocación.
- Clubes de egresados.
- Asociación de maestros.
- Bolsas de trabajo de Universidades.
- Oficinas de personal de Universidades y Colegios.

[1] Woeschner, Pedro. Selección y Adiestramiento de Vendedores (México 1968. Herrero Hermanos. Sucesores, S/A. Primera Edición) Págs. 110-111.

3.2. FORMAS DE ATRACCION DE LOS CANDIDATOS A LA PROMOTORIA: MEDIOS.(1)

Dentro de este punto podemos dividir en dos grupos los medios de atracción.-

- Cuando conozco el o los nombres de mis posibles candidatos.
 - Contactos personales.
 - Familiares.
 - Amigos.
 - Medios
 - Llamada por teléfono.
 - Carta.
 - Cuando no tengo el nombre o los nombres de mis posibles candidatos.
 - Medios
 - Anuncio del periódico.
 - Plática en Clubes, Escuelas.
 - Dar un seminario.
-

(1) Chruđen, Sherman. Administración de Personal (México D/F. 1986. Cesca; Décima impresión.) Pág. 348

C A P I T U L O I V

SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal es ya, la evaluación del prospecto, donde analizaremos todas las áreas del candidato y chequearemos las características del puesto y el perfil que tenemos proyectado para un agente exitoso. Llevando una serie de pasos que nos ayudarán a escoger al (los) candidato idóneo.

Esta evaluación se obtendrá por medio de una entrevista con el candidato.

4.1. PASOS DEL PROCESO DE SELECCION.

Recepción del candidato.- Debe existir un medio ambiente adecuado para recibir a los candidatos, ejemplo, lugar para la entrevista, lugar de recepción, material necesario, etc.

4.2. LLENADO DE SOLICITUD.- Debe existir un formato de solicitud previamente establecido, o el solicitante presenta una solicitud adquirida por el mismo (esto si se le informa previamente, por los medios o fuentes de información que se utilice). La solicitud debe contemplar todos los requisitos necesarios para llevar a cabo la entrevista.

4.3. INFORMACION DE LA ACTIVIDAD.- El objetivo de esta etapa con el prospecto es crear un interés en el candidato por la carrera de agente de Seguros y venderle el proceso de selección, es decir "dar información".

Una vez revisada la solicitud donde se obtiene cierta información - respecto al candidato, es lugar para que nosotros como representantes de una compañía de Seguros, nos corresponde presentar las características del puesto y funciones principales, así como proyección de ingresos, ventajas y beneficios al ser Agente profesional de seguros. (Anexo presentación sistematizada de lo que es la Carrera de Seguros pág. 85).

4.4. ENTREVISTA EN GENERAL.- Es una forma estructurada de comunicación que se realiza con el fin de obtener información que necesitamos para tomar una decisión.

La entrevista que se presenta en este manual es estructurada generalmente para llevar la comunicación a los objetivos. La lista de preguntas que se presentan (incluidas al final en la página 88) puede producir más información en 30 minutos que lo que un entrevistador improvisado puede obtener en horas de conversación informal.

La estructura de la entrevista la determina el fin que se presenta lograr con ella. Por lo general toda entrevista para que logre su propósito debe seguir un proceso planeado aunque según las circunstancias, deberá haber flexibilidad utilizando un recto criterio.

4.5. PREVIO A LA ENTREVISTA.

Antes de comenzar una entrevista psicológica, es importante que el entrevistador conozca claramente qué desea obtener de la entrevista, y cuáles son los objetivos. Una vez que sepa lo que va a buscar, debe tener el mayor conocimiento posible sobre la persona a entrevistar, para lo cual necesita obtener información de diferentes fuentes que le proporcionen datos valiosos.

Los beneficios que ofrece la preparación previa a la entrevista, son obvios: ahorra tiempo, permite planear con exactitud las zonas de la entrevista que requieren atención especial, y en tal forma elegir, al comenzar la entrevista, temas de interés que no provoquen reacciones emocionales en la entrevista.

La información a obtener, varía de acuerdo a los objetivos de la entrevista: sin embargo, el principio general de " conocer a la persona entrevistada ", permanece inalterable.

Ambiente físico.- Sabemos que el problema crítico de la entrevista es establecer relaciones eficaces y sólidas. en un ambiente de confianza mutua, lo cual es de gran importancia a causa de su influencia directa de los resultados de la entrevista. No exageramos en decir que el éxito de una entrevista, y de la manera de conducirla, depende en parte de un escenario adecuado. El lugar donde se realiza la entrevista debe estar bien iluminado y ventilado, y como la conversación es la -

parte más importante del proceso que se va a desarrollar, debe ser tranquilo.

Si esperamos que el sujeto proporcione la información que necesitamos, debemos procurarle un sitio privado en el que pueda expresarse tranquilamente. Entrevistar en un lugar privado y cómodo ayuda a la expresión franca y abierta.

Ambiente psicológico.- Además de la importancia que tiene la entrevista el que se lleve a cabo en un ambiente físico agradable, debe tomarse en cuenta otro factor no menos importante: el ambiente psicológico, que prepara a los dos integrantes a una comunicación recíproca de ideas, sentimientos, actitudes, etc.

El entrevistador, como experto, debe cooperar para lograr ambiente, comunicación con su actuación, al entrevistado, aceptación, seguridad y confianza haciéndole sentir que en ese momento es lo más importante.

Las entrevistas de selección, sus diversos tipos y técnicas.- Desde el instante en que el entrevistador y entrevistado se ven uno al otro, entran en juego aspectos psicológicos muy importantes, mismos que pueden acelerar, notablemente, el logro del resultado que se desea, o, por el contrario, hacer inalcanzablemente, dicho resultado.

" La entrevista es una conversación, que se sostiene con un -

propósito definido y como tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones ".

Objetivos:

Inmediatos:

- a) Obtener información.
- b) Dar información.
- c) Dar buena imagen de la empresa.

Intermedios:

- a) Valorar la información.
- b) Emitir juicios del individuo.

Finales:

- a) Dar una resolución respecto al candidato si es aceptable o no.
- b) Predecir respecto al candidato si es aceptable y que precauciones se deben tener.

Validez de la entrevista:

a) Es fuente de información.- La entrevista sigue ocupando un sitio importante entre los instrumentos para obtener información. En algunos factores de la personalidad es el único medio disponible para adentrarse en el conocimiento del individuo, en otros es complementario.

b) La entrevista corrobora otras fuentes de información.- La entrevista además de ser fuente de información es un medio

magnífico para comprobar los datos obtenidos por pruebas objetivas. En las pruebas pueden falsear resultados circunstancias internas o externas a la persona examinada; en una situación así la entrevista nos servirá para analizar y corroborar la información de otras fuentes.

La información que se trata de obtener con la entrevista no se refiere sólo a hechos relevantes y objetivos, tales como condiciones y acontecimientos, sino también a hechos subjetivos, como son las opiniones, interpretaciones y actitudes del individuo entrevistado.

Podemos preguntarnos cómo se pueden lograr estos objetivos. La respuesta sería: promoviendo la comprensión, amistad y confianza mutua. No es suficiente que el entrevistado descubra algo y demuestre que lo ha descubierto. Es de fundamental importancia que transmita al entrevistado una mayor sensación de capacidad, de adaptación para seguir viviendo. Mientras sea esta la finalidad que se persiga, la situación de la comunicación mejorará y el entrevistador podrá obtener los datos necesarios a fin de efectuar una formulación valiosa, tanto para él, en su carácter de experto, como para la persona interesada.

En el proceso de reclutamiento y selección se acostumbra dos tipos de entrevistas. La estructurada que consiste en realizar, la entrevista mediante una lista de preguntas ya elaboradas, y la no estructurada, la cual se realiza de una manera pudiera decirse informal puesto -- que se lleva a cabo de manera imprevista.

La entrevista es el primer contacto personal que tiene el candidato para con la empresa, por lo que es recomendable crear una buena --

imagen de la misma sin exageraciones innecesarias.

Es el primer filtro al que es sometido el candidato y se utiliza con diversos fines:

- a) Tener una impresión personal del individuo.
- b) 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, lejanía de su domicilio en relación con la empresa, facilidades de transportación, - impedimentos físicos o mentales, perceptibles a simple vista que dificulten el adecuado desarrollo del trabajo a desempeñar, etc.
- c) Aclarar y confirmar, con el candidato, los datos expuestos por él en la hoja de solicitud de empleo: escolaridad, profesión, idiomas, causas de separación en anteriores empleos, etc.

También dentro de la entrevista exploramos aspectos como:

Familia	Trabajos anteriores.
Carácter	Motivaciones y actitudes.
Intereses.	Cultura.

La entrevista es sumamente importante, y a la vez puede, en ocasiones, ser un factor determinante definitivo en la decisión que se toma - respecto al candidato, por lo que es un extremo delicada, y por norma debe ser realizada por entrevistadores suficientemente entrenados y capaces para ello.

Entrevistar requiere tener conocimientos y habilidades todos los principios de relaciones humanas, estar capacitado para desarrollar la comprensión necesaria hacia los sentidos de otra persona, y ser capaz de captar el significado de muchas de sus reacciones.

4.5.1.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA.

- | | |
|----------------------------------|-------------------|
| a) Presentación del sujeto. | Rapport. |
| b) Campo familiar: | Rapport. |
| | Familia de origen |
| | Familia actual. |
| c) Campo educativo. | Cima. |
| d) Campo laboral. | Cima. |
| e) Campo somático. | Cima. |
| f) Campo financiero. | Cierre. |
| g) Investigación complementaria. | Cierre. |

a) Presentación del sujeto:

- Se le agradece al candidato su presencia, etc.
- Se aprovecha cualquier situación que se presente para "romper el hielo".
- Se inicia la observación de:
 - Su aspecto físico.
 - Su forma de expresarse.
 - Forma de relacionarse.
 - Tono de voz, volumen, etc.

b) -Campo familiar.

a) Familia de origen.

Lugar de crianza.
 Padres-unidos-separados-ocupación-grado cultural.
 Hijo único-hermanos-ocupación-residencia.
 Ambiente general en que se formó.

b) Familia actual.

Casado-Esposa-Hijos-Edades.
 Soltero más de 25 años-egoísta-autosuficiente-inestable.
 Proyectos-hijos-casa-educación.

c) -Campo educativo.

- a) Conforme al perfil descubrir si tiene la suficiente o demasiada educación, Estudios formales.
- b) Si terminó los estudios comenzados.
- c) Si la vacante representa para él un campo de superación.
- d) Cultura general.
- e) Si es superficial o profundiza en los problemas.
- f) Si estudia - horarios - compaginan o no.
- g) Si fué líder y estudiante activo.
- h) Ideología del individuo.

d) -Campo laboral.

- a) Trabajos anteriores.
Frecuencia de los cambios.
Motivos de salida.
Se le liquidaron.
Períodos en que no ha trabajado - ¿Por qué?
Actitud con jefes y compañeros en trabajos anteriores
Que significa para él la vacante que solicita.
Que sabe del trabajo.
Horario disponible - otros compromisos.
- b) Experiencia laboral.
Ver si tiene la experiencia apropiada.
Si tiene la capacidad de aprender.
Si le ha gustado el tipo de trabajo acorde a su vocación profesional.
Si es práctico o teórico práctico.
A qué otros conocimientos aspira.

e) -Campo somático.

- Salud. Modo de pensar respecto con salud o enfermedad
- Si sus costumbres son saludables.
- Si tiene apariciones vigorosa y sana.
- Si tiene defectos físicos.
- Si es propenso a sufrir accidentes.
- Si tiene enfermedades crónicas.

f) -Campo financiero.

- Estudiar si el solicitante tiene más deudas que ahorros
- Situación económica.

Si trabaja la esposa.
Si vive de acuerdo a sus entradas.
Cuanto aspira a ganar. Conformista, inmaduro?
Cuál es su principal razón de emplear su dinero? Proyección?
Si usa presupuestos o plan de gastos.

g) -Investigación complementaria.

- a) Si el entrevistado causa buena impresión.
- b) Si es cortés, prudente de buen trato.
- c) Si es presuado, agresivo o tímido.
- d) Si actúa con seguridad y dominio de sí mismo:
- e) Si habla mucho; o es muy callado.
- f) Si razona para opinar y es sincero o tiene prejuicios y apreciaciones subjetivas.
- g) Si es inmaduro.
- h) Si padece fobias de odio.
- i) Si sus distracciones favoritas indican que es introvertido o abierto.
- j) Si le gustan las bebidas alcohólicas.
- k) Si tiene antecedentes penales.
- i) Si le gusta leer.

4.2.2. PROCESO DE LA ENTREVISTA.

Llevar a cabo una entrevista es todo un arte y al igual que todas las artes, exige adiestramiento y experiencia cada entrevistador tiene - que formar y desarrollar una manera y estilo de entrevistar que se ajuste a su personalidad. Sin embargo, existen algunos métodos y pasos bien establecidos para llevar a cabo una entrevista, lo que puede facilitar - tanto su conducción como su desarrollo.

Partes de la entrevista:

A. - Rapport.

B. - Cima.

C. - Cierre.

A. - Rapport.

"Se conoce con el nombre de 'rapport' a la relación que vence la resistencia del sujeto y permite un flujo libre y abierto de información, cuyo propósito es disminuir las tensiones del entrevistado, este debe imperar durante todo el desarrollo de la entrevista".

Como crear el rapport:

-Dando confianza.

-Dialogar con sencillez y naturalidad.

-Interesarse autenticamente en la comunicación.

-Ser cortés y educado si fingimiento.

-Iniciar con preguntas más bien extensas-
que específicas.

-Que haya privacidad.

-Que sepa y sienta que todo lo que va a decir será confidencial.

-Tener respeto profundo por la persona es decir antes que las técnicas, se necesita una actitud correcta y sincera del entrevistador.

Como se daña el rapport:

- Entrando directamente al tema.
- Utilizando el sarcasmo y la mofa.
- Con las interrupciones.
- No escuchar con interés al entrevistado en eventos que considera importantes.
- Tratar al entrevistado con descendencia.
- Hacer preguntas en sucesión rápida.
- Poner a prueba la veracidad del entrevistado.
- Utilizando mentiras o con actitud prepotente.

Tiempo que es conveniente utilizar el rapport: Un tiempo promedio de 10 minutos. Claro está que el tiempo dependerá del mismo entrevistado y de la finalidad de la entrevista. El buen criterio del entrevistador irá guiando el tiempo de la entrevista.

Durante el tiempo que dura el establecimiento del rapport el entrevistador ha recibido una serie de impresiones, que no deben motivar aún a tomar una decisión. El entrevistado en esta etapa primera podrá parecer:

En su vocabulario.- Culto, pobre, inapropiado... etc.

En sus modales.- Tosco, refinado, grosero, rudo... etc.

En su voz.- Denotará seguridad, inseguridad, claridad, sonoridad ... etc.

En su vestir.- Nos indicará sus gustos, nivel económico, sus valores y adaptación a la sociedad.

En su físico.- Nos dejará la impresión.

En su actitud.- Descubriremos su entusiasmo y urgencia por algo.

Muchas de las entrevistas se dan por terminadas con el Rapport, cuando en realidad existe una gran diferencia entre las primeras impresiones y lo que se logra al final de las etapas de la entrevista.

B.- Cima.

Se llama cima a la etapa culminante de la entrevista.

En el curso del rapport se va ascendiendo poco a poco para entrar a la etapa central objeto de la entrevista.

Se inicia la etapa con los temas menos importantes (Familia de origen, familia actual, educación, estudios, cultura general, intereses) y se va ascendiendo en la obtención de información (datos laborales, estabilidad, potencial, futuro, experiencia), hasta los temas en que se necesita más confianza e identificación (area familiar, económica familiar).

Cada tipo de entrevista tiene una estructura diferente, propia del objetivo que busca.

En este manual solamente veremos la estructura de la entrevista de selección, con el fin de tener un manual de consulta que nos ayude en el proceso de obtener información del sujeto y compararlos con el perfil del puesto.

La obtención de estos datos será tanto más fiel cuanto más profundo y elevada sea la cima.

C.- Cierre.

El cierre es la etapa final de la entrevista. Hasta este momento: Ya se han tratado todos los puntos previstos para obtener la información requerida:

- Ya se tiene una idea concreta del sujeto.
- Ya se tienen a la mano los datos concretos de su evaluación para compararlos con los requeridos.
- Al fin se puede ya desmenuar del diálogo y dar las recomendaciones últimas:

- a) Avisar a la persona que estamos por terminar la plática.
- b) Preguntarle si tiene algo que comentar o añadir.
- c) Darle a conocer el sujeto si tendrá otra entrevista y que pasos seguirán.
- d) En fin, el cierre debe ser como el postre en la comida; el momento que le da sabor a todo lo anterior, teniendo conciencia de que se aprovecho el tiempo en algo valioso. Ver Curva entrevista de Selección (4.5.4.)

(1) Seguros la Comercial. Manuales de Entrevista y Reclutamiento. México 1986. Págs. 20-25.

4.5.3 TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

Siendo las técnicas de la entrevista un "conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte, con éstas técnicas, por lo tanto, instrumentos con los cuales se logra el objetivo de la misma. Sin estas toda la entrevista se convertirá en un interrogatorio".

Debemos recordar que estas técnicas pueden ser usadas correctamente y deberán ser utilizadas cuando a criterio del entrevistador sean necesas-

rios, tomando siempre en cuenta el momento, la persona y los fines de la entrevista.

Dichas técnicas son muy variadas por lo que mencionaremos sólo algunas de ellas:

			4 Educación				
		3 Familia de Origen	Estudios Cultura General	5 Datos Laborales	6 Area Familiar		
1 Datos Personales	2 Aspecto Físico	Familia Actual	Intereses	Estabilidad Potencial	Area Económica Familiar	7 Area Semántica	8 Acuerdos Finales
Modales	Lenguaje			Futuro			
Residencia	Presentación.			Experiencia			
E t c .							
RAPPORT.		C	I	M	A		CIERRE

4.5.4. ENTREVISTA DE SELECCION

1.- Eco o parafrasear.

Se trata de repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con objeto de que siga hablando más sobre el tema que - esta tratando. Se utiliza también para profundizar en algún aspecto -- que interese al entrevistador eligiendo a voluntad la palabra que mejor convenga, por ejemplo:

Entrevistado: Estábamos desarrollando un nuevo plan de seguro de vida.

Entrevistador: Estábamos?

2.- Silencio.

Consiste en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que está tratando. El entrevistador debe ser capaz de soportar el silencio más que - el entrevistado.

Es una técnica de presión.

Se utiliza en entrevistas de selección y clínica.

Si no habla el entrevistado debe el entrevistador animarlo a hablar con algún gesto, pero siempre en silencio.

3.- Técnicas del acuerdo (o del agrado).

El entrevistado está hablando y el entrevistador hace gestos de aprobación y lo deja que siga hablando.

Se utiliza en las entrevistas terapéutica, de selección y -- orientación.

Sirve para que el entrevistado al sentir apoyo y aprobación descubre todo su interior.

4.- El desacuerdo (desagrado).

Se trata de hacer gestos indicando que no le gusta lo que ya está diciendo el entrevistado.

El entrevistado al darse cuenta que está en su contra el entrevistador estará en una situación frustrante que le moverá su agresividad.

Ante la presión.

Remueve el obstáculo frustrante.

Descubrirá su control y seguridad de sí mismo.

Persiste en su idea.

Agrade (extraprimitivo).

Intraprimitivo.

Impunitivo.

Con esta técnica se descubrirá si es firme o voluble, si trata de agradar y dar siempre la razón al otro.

5.- Dramatización.

Simula el entrevistador un ambiente similar al que tendrá el entrevistado en la vida real. Actuará representando al jefe, al cliente etc., para saber como actuará el entrevistado ante simulaciones futuras semejantes.

6.- Preguntas Situacionales.

Se le pide al entrevistado que se coloque en una situación hipotética y que nos diga lo que haría en ella. Esto usualmente se utiliza en la Selección de Ejecutivos.

7.- Confrontación.

Consiste en pedir al entrevistado datos y pruebas objetivas sobre lo que está diciendo; se emplea principalmente cuando el entrevista

tado trata de sorprender al entrevistador exagerando sus capacidades y conocimientos. Aquí el entrevistador debe interrogar al entrevistado sobre aquello que afirma.

8.- Presión emocional.

Es la más fuerte de todas las técnicas, consiste en poner al entrevistado en una situación particularmente difícil de frustración y desagrado. Decirle por ejemplo: lo que dices es mentira.

La finalidad es conocer su capacidad de dominio y control emocional.

9.- Presión del tiempo.

Se trata de colocar al entrevistado en una situación de presión de tiempo diciéndole que tiene tantos minutos para informar.

El fin es conocer su capacidad de organización y resumen.

10.- Dejar que el entrevistado establezca el Rapport.

De todas esta es la que más nos interesa que se aplique. Se inicia dando oportunidad al entrevistado de que conduzca al rapport. Se usa con vendedores, entrevistadores, y más trabajadores que necesitarán ser comunicativos.

No olvidemos que las técnicas son auxiliares, son medios para lograr un fin si no se dominan las técnicas, se corre el riesgo de no conseguir el fin de la entrevista. (1)

- CRITERIO----- Ante las circunstancias.....
- TECNICAS ----- Adaptadas a las circunstancias...éxito
- SABER ESCUCHAR--- Con interés.....

(1) Seguros la Comercial. Manual de Entrevista y Reclutamiento (México 1986) Págs. 18-24.

4.5.5 3 PUNTOS IMPORTANTES PARA CONSIDERAR EN LA ENTREVISTA.

ESCUCHAR:

La clave de la comunicación efectiva está en la capacidad de escuchar, de tal manera que tanto el que habla como el que escucha obtenga el máximo provecho.

El entrevistador al ser buen oyente, permite obtener información que necesita y por el otro motivo al entrevistado a que hable de sí mismo.

Escuchar no implica únicamente una actitud pasiva, requiere de una entrega total: No hay que olvidar que la actitud del entrevistador va a determinar la reacción del entrevistado.

Escuchar precisa de la utilización de todos nuestros sentidos como receptores y se requiere de gran energía mental para examinar y almacenar todo lo que se nos presenta.

No debemos olvidar que una persona que sabe escuchar ayuda al que habla a transmitir su mensaje.

¿Cómo mejorar la forma de escuchar?

- 1.- En base a las preguntas y respuestas anteriores, conozca sus defectos y analícelos cuidadosamente.
2. Estudíese así mismo como oyente, observe su forma de escuchar en diferentes ocasiones, personas y temas.
- 3.- Observe a quienes escucha con más interés y trate de comprender porque les pone más atención.
- 4.- Pregunte a otras personas qué opinan de su modo de escuchar.
- 5.- Haga una lista de sus fallas al escuchar y haga un plan para corregirlas (con metas).
- 6.- Pida a sus amigos que le indiquen cuando se distrae al escuchar.
- 7.- Observe con cuidado los hábitos de escuchar de otras personas, fíjese en ellas cuando están escuchando. Fíjese si se adelanta su pensamiento.
- 8.- Practique el arte de escuchar. Una forma de practicar es escuchar conferencias grabadas y tratar de recordar después lo más que se pueda. Para cortejar si se tuvo éxito se vuelve a poner la grabación y se da una cuenta lo que falló.
- 9.- Con atención e interés se mejora el arte de escuchar.
- 10.- Con respeto y confianza se logra conocer a los demás por medio del sílogo.

OBSERVAR:

La observación es una técnica mediante la cual, detectamos aspectos significativos de la conducta, ya que la entrevista, es sí misma, una prueba de conducta.

Observar cómo se comporta el entrevistado en el momento de la entrevista "en el aquí y ahora", permite investigar su reacción ante nuevas

situaciones, esto, nos permite conocer las actitudes y conductas del entrevistado, con más precisión que si le interrogamos acerca de ellas.

La expresión facial, los ademanes, y la actitud que adopta el candidato proporcionan datos complementarios que nos ayudan a realizar mejor una evaluación.

PREGUNTAR:

La pregunta es el medio más directo para tener información. El manejo adecuado de la pregunta, de parte del entrevistador, adquiere una gran importancia y exige suma habilidad ya que la manera en que formule la pregunta, puede afectar la respuesta.

Es importante tomar en cuenta:

- a) Tener un plan de interrogatorio.
- b) Expresarse en un lenguaje claro y sencillo y tener la misma simbología.
- c) Estar seguro de que el entrevistador ha comprendido la pregunta.
- d) No permitir que las preguntas influyan en las respuestas.
- e) Correcta interpretación de las respuestas.

4.5.6 RECOMENDACIONES PARA REALIZAR LA ENTREVISTA

- 1.- Leer la solicitud del candidato antes de comenzar la entrevista, para tener una idea general del mismo.
- 2.- Tener todo el material de entrevista necesario, en su lugar y listo.
- 3.- No interrumpir la entrevista.
- 4.- Checar los datos generales que estén completos.

En esta parte es importante contar con el teléfono del candidato o si no lo tiene, tener el teléfono de un amigo, vecino o familiar para poder dejar recado y que facilmente se localice.

5.- Que nos indiquen claramente sus referencias.

6.- En su trayectoria escolar, checar sus estudios y continuidad en los mismos, los años en que, estudió, así como si estudia actualmente para verificar su horario.

7.- En su trayectoria laboral o de trabajo, analizar la compañía y su actividad desempeñada y si ha ocupado diferentes puestos para analizar su proyección, su interés en el sueldo, períodos y causas de separación pues esto nos dirá que tan ambicioso es y cuál ha sido su desarrollo y crecimiento.

Puntos a considerar:

1.- Es importante ir anotando cualquier punto que no esté en la solicitud, pues así no omitiremos ningún detalle.

2.- Es importante establecer confianza con el candidato, pues -- así, conoceremos más de él.

3.- Para lo anterior, es importante llamarle por medio por su -- nombre brindarle seguridad.

4.- Agradecer su asistencia al llamado del anuncio. Y a su asistencia a la promotoria.

5.- Tratarlo como persona y poner toda la atención cuando el está hablando, NO OIRLO, ESCUCHARLO.

6.- Despedirse de él amablemente, aunque no cubra las características necesarias y tenerlo que rechazar.

- 7.- Dejarle claramente dicho cuál será su siguiente paso del proceso de selección.
- 8.- Plantear claramente el puesto que la compañía ofrece Agente Profesional de Seguros.
- 9.- Comentar la importancia de la compañía en el mercado.

4.5.7. CARACTERISTICAS DEL ENTREVISTADOR.

Es difícil establecer las características personales de los entrevistadores que tienen éxito en los diferentes tipos de entrevista, pues son muchos los factores que influyen en ese éxito, y muy pocas las investigaciones que se han realizado al respecto.

Generalmente se encuentran listas de esas características, pero en ellas no se observa mucha consistencia, por que es probable que sus autores han pensado en un tipo concreto de entrevista. Además es poco probable que un solo individuo reúna todas las características de una sola de estas listas. Sin embargo, es factible indicar algunas cualidades necesarias y útiles para realizar cualquier tipo de entrevista. Señalamos a continuación las que nos parecen más importantes:

Respetar auténtica y profundamente al entrevistado. La simulación de los sentimientos de cordialidad y simpatía es imprudente ya que el entrevistador transmitirá, a través de medios sutiles y subconscientes, su verdadera actitud y sentimientos.

Habilidad para establecer una relación y atmósfera en la que domine la franqueza y la confianza mutua.

Capacidad para situarse en el lugar de la otra persona, o sea, apreciar los problemas desde el punto de vista del entrevistado.

Saber escuchar, alentando al entrevistado a que hable libremente sin necesidad de ayudar, omitiendo juicios que puedan influir en sus -- respuestas.

Capacidad de planeación y dirección. Planear el curso del proceso, el cual no ha de ser rígido, y encauzar la conversación hacia el tema original, guiando la entrevista.

Capacidad de observación y sensibilidad. Captar, por un lado, -- lo que la persona dice, así como los sentimientos que esconden las palabras, ideas y reacciones no expresadas.

Preferencia en el tipo de relación. El entrevistador debe estar capacitado para funcionar en todos los niveles sociales, económicos y -- educativos, sin que sea decisiva para su efectividad, la percepción que haga del entrevistado como un individuo igual, superior o inferior a él.

Habilidad para oponerse a la presión. Es necesario que el entrevistador controle la presión que pueda originarse en la entrevista, por que ella puede afectar los resultados en dos formas: reduce el nivel de habilidad y actividad del entrevistador, lo cual le produce pérdida de confianza y disminuye la calidad de su participación, y, por consiguiente, también la del entrevistado.

Flexibilidad en la formulación de preguntas. La entrevista exige gran habilidad para utilizar la pregunta, y esta habilidad depende -- del entrenamiento y la experiencia. Un entrevistador sin experiencia, -- se mostrará ansioso por saber qué preguntar. Escuchará superficialmente tratará de memorizar preguntas, temerá los silencios, no explorará cuidadosamente el material aportado, por la poca atención que pueda prestar, etc.

Etica profesional. Las normas éticas existentes, parecen ser subjetivas, más que producto de investigaciones; pero se estima que todo entrevistador debe evitar violar creencias y tabúes de los entrevistados, guardar como confidencial el material recibido, evitar críticas e enjuiciar la conducta personal y social, tener convicciones lo más científicas que sea posible, y respetar las costumbres de otros.

La objetividad, que debe caracterizar al entrevistador. Para actuar con éxito en el campo de la entrevista, hace falta mucho más que un simple interés por las personas, aunque este factor ha de tenerse muy en cuenta, ya que es el elemento más importante de la entrevista.

La entrevista es, sobre todo, un proceso sistemático y debe basarse en una información objetiva acerca de la persona. Los resultados de una buena entrevista no pueda basarse en una respuesta emotiva o sentimental de los sujetos.

El entrevistador debe adoptar una actitud objetiva respecto a la información que recibe del entrevistado. Sin embargo, fácilmente se puede perder objetividad, ya que, como hemos afirmado, cada quien interpreta las palabras de acuerdo a su vida pasada.

La fonatría del entrevistador. La voz tiene una gran importancia en la entrevista porque es su herramienta primaria. Y estos deben ser sus elementos:

- a) El volumen. Moderado.
- b) Tono. No agudo.
- c) Vocalización. Clara.
- d) Articulación. Con propiedad.
- e) Emisión. Con la garganta no con la nariz.

4.5.3. TIPOS DE CANDIDATOS.

Estudiamos al entrevistado con el objeto de ver como vamos a manejar la entrevista según su personalidad.

Clases de Entrevistados:

- | | |
|-------------------|--------------------------------------|
| 1- INTROVERTIDOS. | Poco sociables. |
| 2- SUMISOS. | Muy dependientes a otros. |
| 3- SENTIMENTALES. | Se deja llevar por sus sentimientos. |
| 4- SUGESTIONALES. | Voluble. |
| 5- MEDIOCRES. | Para nada se destaca. |
| 6- NOSTALGICOS. | Vive del pasado. |
| 7- DEPRESIVOS. | De todo se desanima -poco interés. |
| 8- DESCONFIADOS. | De todos. |
| 9- TIMIDOS. | Le tiene miedo a la gente. |

TIPO 1.

En este grupo lo común es: Un sentimiento de inseguridad que le produce.

El medio o Técnica más apropiada es proporcionarle apoyo, confianza etc.

El rapport debe ser más largo. Hablar inicialmente de temas triviales.

Debe manifestar en sus preguntas confianza.

Son personas que pueden abrirse mucho si se logra confianza.

Revisando estos puntos se deduce que no es el prototipo que andamos buscando.

- | | |
|-----------------|-------------------------------------|
| 1- AGRESIVOS. | Se ponen en plan de ataque. |
| 2- SARCASTICOS. | Gente que se burla. |
| 3- IRONICOS. | Dá entender lo contrario con burla. |

TIPO II.

- | | |
|-----------------------------|---|
| 4- CLINICOS | Desprecio descarado. |
| 5- EXTROVERTIDOS. | Se vuelgan para afuera. |
| 6- HELICOSOS. | Agresivo, combativo. |
| 7- INESTABLES. | Cambiante. |
| 8- IRASCIBLES. | Se enojan con facilidad. |
| <u>9- POLITICOS.</u> | Trata de convencer. |
| 10- FARGANTES. | Mil mascararas. |
| <u>11- AUTOSUFICIENTES.</u> | No ocupan de los demás. |
| <u>12- SOCIABLES.</u> | Les gusta el trato con los se mejantes. |

Los caracteriza un sentimiento de SEGURIDAD y confianza en sí mis mos.

Ocupan un rapport más corto.

Preguntas abiertas para que toque todo el veneno.

Usar la técnica del silencio - según el grado de agresividad.

Usar la técnica del desagrado.

Después llevarlo hacia las áreas que pretendemos conocer.

Al revisar los anteriores se deduce que las clases 9, 11 y 12 en un grado moderado, podría ser la persona que andamos buscando.

- | | |
|-------------------------|--|
| <u>1- MANIPULADORES</u> | Trata de manejar la conducta de los demás por medio de Presiones psicológicas. |
| 2- EGOCENTRICOS. | Sienten que el mundo gira alrededor de él. |
| 3- EXCENTRICOS. | Se les considera que son muy distintos a los demás. |
| <u>4- CREATIVOS.</u> | Sentido de creación de lo nuevo. |

TIPO III.

- | | |
|----------------|---------------------------|
| 5- FLEXIBLES. | Habilidad para adaptarse |
| 6- VENGATIVOS. | El que no perdona |
| 7- LIBERES. | El que trata de conducir. |

Tiene en común el tratar de mejorar a los demás de ser los primeros en ir adelante.

La técnica que ellos usan es: La adulación en cubierta o directa porque saben conciente o inconcientemente que el ser humano es por naturaleza vanidoso.

Por eso la forma de manejarlo es adulándolo.

¿ Qué técnicas debemos usar ?

Controlar sus propias necesidades del EGO.

El sujeto es exhibicionista psicológico: Muestra situaciones íntimas para convencer y sobre todo para desviar al entrevistador del tema de la entrevista.

No debe permitir el entrevistador estar en el juego del entrevistado.

Las clases 1, 4, 5 y 7 en grado moderado serían las apropiadas que - este poseer la persona que se anda buscando.

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1- EMBUSTEROS. | El que tiende a mentir inflando - sus aspectos positivos. |
| <u>Tipo IV.</u> 2- SIMULADORES. | Existe siempre un sentido de inferioridad. |
| 3- MITOMANOS. | Miente compulsivamente, siempre - miente. |

- La técnica fundamental para éstos individuos es la confrontación.

Desde un principio no se deben aceptar las mentiras.

Pedirle aclaraciones francas para que se decida a no hechar mentiras.

¿ En que momento debemos clasificar a los individuos ?

De ser posible antes de tener la entrevista; por la pre-entrevista por medio de referencias del examen o pruebas.

Si no tenemos ningún elemento anterior tiene que ser antes de que termine el rapport.

En este momento debemos preguntarnos:

! Es la personalidad que buscábamos ?

! Se adaptará a la personalidad del jefe a los aspectos negativos del puesto ?

CONCLUSION

Las entrevistas de Selección, sus diversos tipos y técnicas dentro de la situación de la entrevista de Selección, el entrevistador tiene la responsabilidad de predecir si el candidato a un puesto actuará o no con éxito en su trabajo, y si es el más recomendable para determina--

- 59 -

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

do puesto. El entrevistador es el único que reúne y pondera todos los datos que contribuirán al correcto desempeño del solicitante en su puesto, y a su futura satisfacción.

La responsabilidad del entrevistador es doble. Por una parte, respecto a la empresa, tratando de colocar a cada individuo en un puesto - donde realice su tarea a gusto y del mejor modo posible.

UN EMPLEO MAL SELECCIONADO NO PODRA ALCANZAR EL NIVEL DE EFICIENCIA INDISPENSABLE PARA EL PUESTO. Y ENTORPECERA EL RITMO DE TRABAJO; POR OTRA PARTE, RESPECTO AL SOLICITANTE, PROCURARA QUE SUS CUALIDADES SEAN CUIDADOSAMENTE VALORADAS, DE MODO QUE SI ACEPTA EL PUESTO SE LE ASEGURE UNA CIERTA PROBABILIDAD DE SATISFACCION EN SU TRABAJO. EN CASO CONTRARIO, SE ENFRENTA AL SOLICITANTE A UNA SITUACION MUY DIFICIL PARA SUS - POSIBILIDADES, LO CUAL LE PRODUCIRA INSATISFACCION Y FRUSTRACION EN TAREAS EN LAS QUE EXPERIMENTA CONTINUOS FRACASOS.

Por último, mencionaremos que estas características del entrevistado y entrevistador, enfluyen en forma directa en la entrevista de selección, y van a condicionar sus resultados.

Por último recordaremos que el proceso de la entrevista lleva 3 pasos que son 1-determinar los conocimientos, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad que el solicitante posee y al mismo tiempo los requerimientos específicos que exigen una tarea.

2.- Comparar las aptitudes del solicitante con las que el trabajo exige, y,

3.- Detectar qué solicitante posee un grado suficiente como para preveer que actuará con éxito.

4.6. ENTREVISTA INICIAL.

El objetivo de esta primera entrevista con el prospecto, es crear interés en el candidato por la carrera de Agente de ventas de Seguros.

Es muy importante esta primera entrevista, ya que el candidato estará aceptado o rechazando la posibilidad de pertenecer a nuestro grupo de trabajo. Si no se siente capacitado para darle la información, es recomendable que lo haga el Gerente o Promotor. El nos dirá si el sujeto tiene interés por la carrera o no. Aunque es preferible que Usted domine este paso. (1)

Ya que, si no conocemos la descripción y el perfil del puesto no se podrá utilizar un criterio correcto para entrevistar al candidato, y por lo tanto no tendremos éxito en el proceso de selección que escojamos pues estaremos inseguros y vacilantes en lo que estamos buscando.

Recordemos que debemos tener conocimiento de los datos del entrevistado para tener en cuenta las áreas en las que se profundizará en la entrevista inicial.

Estos datos los tendremos: En la Solicitud de Empleo.

Se le piden al candidato los datos personales, de experiencia, de escolaridad y de referencias, necesarias para llenar su solicitud de empleo sin omisiones.

A la vez se les pide una fotografía para la solicitud. Hay que hacerle incapie al prospecto de la importancia de dichos datos para poder seguir adecuadamente su proceso de selección y estos, serán requeridos para la siguiente entrevista.

Realiza tu entrevista inicial, después de haberte proporcionado su solicitud el candidato y ustedes la venta de la carrera (información de la carrera de Agente Asegurador).

Anexo a este manual lista de preguntas de esta primera entrevista. Pág.88

4.7. ENTREVISTA PROFUNDA

En esta entrevista se pretende llevar a un conocimiento más amplio del candidato con el fin de saber si sus aptitudes, habilidades, conocimientos y objetivos se relacionan a los intereses particulares del puesto y de la Empresa.

Previo a la entrevista profunda.

El material psicológico. - como dispositivo para medir los atributos o cualidades de los candidatos. Se recomiendan los siguientes Test:

Dominos (Test que mide inteligencia).

Machover (Test que mide personalidad).

Herefor (Test que mide intereses y aptitudes).

Antes de iniciar la entrevista es conveniente revisar la primera entrevista con el fin de refrescar algunos puntos importantes que se hayan quedado pendientes.(2)

A la vez es conveniente revisar el material psicológico para de esta forma confirmar lo que se haya obtenido, a la vez si se le entregó al sujeto material de información es momento de resolver algunas inquietudes que le hayan quedado y percibir el interés del candidato por la profesión.

La finalidad es recaudar información personal, escolar, etc. Para de esta manera identificarlo y llevar una guía para profundizar en los aspectos más sobresalientes del mismo. Debemos revisar las solicitudes con el fin de que no falte algún dato importante en ella. A la vez observaremos si el prospecto no olvidó traer los datos que le pedimos en la entrevista anterior con el fin de conocer el interés y responsabilidad del candidato en relación al proceso de selección.

Realizar la entrevista profunda.

Para dicho efecto existe un formato de entrevista profunda que nos -
facilitará este proceso, el cual se encuentra en la siguiente página.

Esta entrevista nos ayudará a estudiar el prospecto en cuanto a sus actividades, intereses y experiencias a la vez que evaluarlas junto con sus sentimientos hacia el éxito en nuestro negocio. Se recomienda utilizar - como material de apoyo la Autoevaluación dentro de esta etapa.

No se olvide verificar REFERENCIAS, con el fin de verificar los datos obtenidos del prospecto en la solicitud, se recomienda hacer dicha investigación personalmente o en su defecto se trate de obtenerla telefónicamente.

Anexo a este manual lista de preguntas que pueden servir de guía a la - entrevista profunda. Pág. (90)

4.8. PRUEBAS PSICOLOGICAS.

Es importante mencionar que en material psicológico nos vemos muy limitados, puesto que se necesita más confianza en el Psicólogo Industrial - (como persona capacitada para ello) para que pueda investigar si en verdad el material propuesto en nuestro manual evalúa de manera objetiva a la persona de acuerdo con el perfil incluso llegar a modificar este que hemos - propuesto.

(1) (2) Woessner, Pedro . Selección y Adiestramiento de vendedores. (México 1966. Herrero Hermanos. Sucesores. S.A./Primera Edición) Págs. 241, 243.

TEST DE DOMINIOS. - Edgar Anster.

Este gráfico no verbal, se sustenta en leyes de relación ó principios de relación.

Su propósito es medir la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

Se utiliza en sujetos de 12 - 60 años de edad.

En formas: individual y colectiva.

La administración:

- 1.- Establece un buen contacto de rapport.
- 2.- Asegurarnos de que se comprende que es lo que tiene que hacer.
- 3.- Que la persona llene convenientemente el protocolo.
- 4.- Asegurarnos tomarle el tiempo sin presión recordando que es de 30", dando 15" de tolerancia y anotar si lo entregó antes.

Al disponer de cierto tiempo estamos midiendo la habilidad al descubrir la relación de los principios.

Ventajas: Fácil de realizar, en un corto tiempo.

Desventajas: Divirtualización que ha sufrido.

TEST DE LA FIGURA HUMANA. Karen Machover.

A partir de 1949, Machover da a conocer su técnica a la que le llamó DAP "Draw a Person". Es la técnica proyectiva que enfatiza los aspectos cualitativos de los dibujos, y cuyas reglas de interpretación fueron derivadas de la experiencia clínica de la autora y de una serie de consideraciones racionales, la mayoría de las cuáles reflejan una orientación psicoanalítica.

Los mecanismos básicos en los que se fundamenta la técnica de Ma
chover son:

- a) Identificación; el dibujo de la persona misma expresión de la propia imagen corporal.
- b) Proyección; en el dibujo la persona proyectará sus sentimientos, impulsos, necesidades, conflictos, tensiones, etc.

Por lo tanto el dibujo de la figura humana simboliza a la persona misma y el papel representará a su medio ambiente.

Aunque esta prueba se desarrolló principalmente en el ámbito clínico, es de esencial importancia evaluar la capacidad de ajuste y la normalidad, lo cual se hace sobre la base de la interrelación de los rasgos de personalidad contenidos en el dibujo. Es necesario enfatizar que la normalidad depende de el grado de nivel de energía que posee el sujeto, el control adecuado, la capacidad para integrar las experiencias, y la disposición para enfrentar problemas o defectos.

Edades: 5 años en adelante.

Forma de administración: En forma individual ya que es muy importante la observación de la realización de los dibujos, pero también puede aplicarse colectivamente, siempre y cuando sean grupos pequeños.

Instrucciones generales a la aplicación:

- Se le dice sujeto que dibuje una figura humana a una persona, sin sugerir de que sexo, para apreciar la identificación del sujeto.

- Se anota que sexo dibujó primero, y se le pide que dibuje la figura del sexo opuesto, a la que ya dibujó.

- Si la persona se resiste a hacer los dibujos se le di
rá que no es una prueba de habilidad artística, que no nos interesa si-
sabe o no dibujar, sino cómo dibuja.

- Es importante que el examinador haga anotaciones so-
bre la sucesión de las partes dibujadas, y el cuidado que ponga al rea-
lizar cada una de ellas y todos los comentarios y reacciones del sujeto.

- Se le pide que explique rasgos del dibujo que no ---
sean claramente identificables. Aunque no se le haya aplicado el cues-
tionario se le pregunta a quién le recuerda el dibujo, y si le gustaría
parecerse a él o casarse con una persona similar.

INVENTARIO DE INTERESES PERSONALES. Dr. Carl Hereford.

Esta prueba mide el interés de la persona en algunos campos pro-
fesionales: Cálculo, C. Físico, C. Biológico, Mecánico, Servicio Social,
Literario, Persuasivo, Artístico, Musical.

Edades: Estudiantes de secundaria (últimos grados) en adelante.

No tiene límite de tiempo.

Administración: autoadministrada, individual ó colectiva.

Utilización: preferentemente en el area educativa, Orientación -
Vocacional, escolar.

AUTOEVALUACION (Cuestionario)

Nos ayuda a conocer los objetivos del sujeto, tanto económico, -
familiares u personales. Sus actividades comunes en caso de ser vendedor
así como la distribución del tiempo.

Edades: 22 años en adelante.

No tiene límite de tiempo.

Los dos últimos se recomiendan aplicarlos después de la entrevista profunda, ya que si no resulta satisfactoria la información sobre el sujeto, no se considera justo seguir "gastando material". Criterio opcional - que depende de la necesidad que requiera la promotoria.

AUTOEVALUACION.

Se incluyen a continuación algunos cuestionarios, los cuales tratarán de medir algunas de las características psicológicas que deseamos en un agente de éxito (perfil del agente). Estos cuestionarios para una validez objetiva, necesitan de una investigación para descubrir y apreciar su medida.

AUTIEVALUACION:

SI NO

- | | | |
|--|-----|-----|
| 1.- Tengo por escrito una lista de los objetivos de mi vida. | ___ | ___ |
| 2.- Tengo por escrito una lista de mis objetivos a corto plazo (seis meses). | ___ | ___ |
| 3.- Mantengo esas listas en donde puedo verlas frecuentemente de manera que influyeran en mis actividades semanales y diarias. | ___ | ___ |
| 4.- Trato de planear en cuanto es posible en función de la importancia y no de la urgencia. | ___ | ___ |
| 5.- Cuando ocurre una crisis, me forzo a mi mismo a calmarme y planear en vez de entrar inmediatamente en un período de activismo. | ___ | ___ |
| 6.- Me concentro tan intensamente como es posible a hacer una sola cosa a la vez, en lugar de tratar de hacer todo al mismo tiempo. | ___ | ___ |
| 7.- Cuando estoy trabajando estoy alerta para no caer en el "perfeccionismo" que puede ser en realidad un desperdicio de tiempo y busco la excelencia. | ___ | ___ |
| 8.- Si contesté que <u>no</u> a alguna de las anteriores preguntas, estoy dispuesto a tomar las acciones correctivas adecuadas ahora mismo. | ___ | ___ |

Utilizando esta lista, dá prioridades según el orden de importancia - que para tí tenga cada una de ellas de acuerdo a la siguiente escala:

- 1.- Importantísima.
- 2.- Muy importante.
- 3.- Importante.
- 4.- Relativamente importante.
- 5.- Poco importante.
- 6.- Sin importancia.

Puedes repetir tanta veces como sea necesario cualquier número.

Seguramente tu lista incluye actividades comunes a todo vendedor profesional como son:

- Planeación, programación y organización del trabajo.
- Capacitación personal (conocimientos del producto, de la gente y técnicas de ventas).
- Eúsqueda de prospectos.
- Elaboración y manejo del archivo de prospectos.
- Establecimiento de citas.
- Transportación y viajes.
- Esperar y hacer antesala.
- Hacer entrevistas de acercamiento.
- Hacer entrevistas de venta.
- Elaboración y revisión de estudios y propuestas.
- Entrega del producto.
- Elaboración y manejo de archivo de clientes.
- Elaboración y manejo del programa de cobranzas.
- Cobrar.
- Hacer visitas de servicio.
- Atender llamadas de los clientes.
- Elaboración y manejo de los controles de ventas.
- Elaboración y manejo de controles de gastos.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de los mercados.
- Elaborar reportes.
- Participar en juntas de trabajo.
- Hacer relaciones públicas.
- Llevar a cabo transacciones bancarias y financieras.

Cuantificación del Tiempo Dedicado a Cada Actividad Profesional.

Escribe cuánto tiempo por semana dedicarás a cada una de las siguientes actividades. (Toma en cuenta la cualificación que le diste de acuerdo a su importancia a cada una de ellas).

ACTIVIDAD	TIEMPO SEMANAL
Planificación, Programación y Organización del Trabajo	
Búsqueda de Prospectos	
Elaboración y Manejo de Archivos de Prospectos	
Establecimiento de citas	
Transportación y Viajes	
Esperar y Hacer antena	
Hacer Entrevistas de acercamiento	
Hacer entrevistas de venta	
Elaboración y Revisión de Estudios y Propuestas	
Elaboración y Manejo de Archivo de Clientes	
Elaboración y Manejo del Programa de Cobranzas	
Entrega del Producto	
Cobrar	
Hacer trámites con la Compañía	
Hacer visitas de servicio	
Atender llamadas de los Clientes	
Elaboración y Manejo de Controles de Ventas	
Elaboración y Manejo de Controles de Gastos	
Elaborar Reportes	
Participación en juntas de trabajo	
Análisis de la Competencia	
Análisis de Mercados	
Hacer Relaciones Públicas	
Llevar a cabo transacciones bancarias y financieras	
Total de horas semanales dedicadas al trabajo	

MIS OBJETIVOS SON: (si el espacio que te proporcionamos en este formato es insuficiente, utiliza hojas en blanco y engrápelas a esta herramienta).

En lo familiar:

Lo que quiero lograr es _____

Las personas involucradas son: _____

Quiero lograr estos objetivos a más tardar en (fecha) _____

Para lograr estos objetivos llevaré a cabo las siguientes acciones: _____

Para verificar si he logrado mis objetivos tomaré las siguientes medidas: _____

En lo Profesional:

Lo que quiero lograr es _____

Quiero lograr estos objetivos a más tardar en (fecha) _____

Para lograr estos objetivos llevaré a cabo las siguientes acciones: _____

Para verificar si he logrado mis objetivos tomaré las siguientes medidas.

En lo económico

Lo que quiero tener es.

La cantidad que quiero tener es (cifra)

Quiero lograr estos objetivos a más tardar en (fecha)

Para lograr estos objetivos llevaré a cabo las siguientes acciones

Para verificar si he logrado mis objetivos tomaré las siguientes medidas

En lo Social

Lo que quiero lograr es

Estos objetivos involucran a

Quiero lograr estos objetivos a más tardar en (fecha)

Para lograr estos objetivos llevaré a cabo las siguientes acciones

Para verificar si he logrado mis objetivos tomaré las siguientes medidas _____

En lo personal _____

Yo quiero ser _____

Quiero lograr estos objetivos a más tardar en (fecha) _____

Para lograr estos objetivos llevaré a cabo las siguientes acciones. _____

Para verificar si he logrado mis objetivos tomaré las siguientes medidas. _____

4.9. REPORTE DE LA ENTREVISTA.

Reporte es el informe escrito que se hace después de que se concluye una entrevista.

DE: _____

A : _____

ASUNTO: Reporte de la Entrevista de Selección

Descripción de la Entrevista:

FAVORABLE

DESFAVORABLE

1. 2 3 4 5

a) IMPRESION INICIAL

Apariencia.

Porte.

Expresión.

Personalidad.

	1	2	3	4	5
Apariencia.					
Porte.					
Expresión.					
Personalidad.					

b) DATOS PERSONALES

Nivel Socioeconómico.

Ajuste emocional.

Ajuste Social.

Ambiente Familiar.

	1	2	3	4	5
Nivel Socioeconómico.					
Ajuste emocional.					
Ajuste Social.					
Ambiente Familiar.					

c) ESTUDIOS

Capacidad Intelectual.

Veratilidad.

Amplitud de Estudios.

Profundidad de Conocimientos.

Motivación.

Intereses.

	1	2	3	4	5
Capacidad Intelectual.					
Veratilidad.					
Amplitud de Estudios.					
Profundidad de Conocimientos.					
Motivación.					
Intereses.					

d) EXPERIENCIA DE TRABAJOS.

Relevancia de trabajo.

Habilidad.

Competencia.

Adaptabilidad.

Relaciones Interp.

Liderazgo.

Reacción a la autoridad.

Trabajo en equipo.

Desarrollo en trabajos.

FAVORABLE.

DESFAVORABLE.

	1	2	3	4	5

e) INTERESES ACTUALES

Manejo del tiempo.

Nivel motivacional.

Amplitud cultural.

Area Política.

Area Financiera.

Area Recreativa.

Desarrollo Intelectual.

Desarrollo social.

f) RESUMEN GENERAL Y RECOMENDACIONES

--

CAPITULO V

CONCLUSIONES.

Lógicamente, el primer paso en el desarrollo de los recursos humanos de una compañía es conseguir las personas que van a trabajar en ella, por ello es de suma importancia que el reclutador se pregunte: "¿Qué conozco acerca del empleo y que he aprendido acerca de que si este prospecto es o no compatible?". Ya hemos determinado que en el contacto que se tiene con el prospecto, el reclutador debe comenzar por hacerse un juicio sobre la información acerca de la persona y proyectar lo que significaría en el empleo. Ya que su función principal es ofrecer en forma oportuna, todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en las fuentes y medios que se utilizan para reclutar personal. Ahondando más en el contenido del manual mencionaremos algunas de las fuentes de reclutamiento que se proponen; estas son: bolsas de trabajo de Universidades, visitas o llamadas en frío, Agencias de Publicidad, Clubes, etc.

Algunos de los medios de reclutamiento que se sugieren son: contactos personales (familiares o amigos), anuncio en el periódico, seminarios, etc.

Respecto a la Selección se define concretamente como la serie de pasos para llegar a escoger al (los) candidato (s) idóneo (s). Siendo la decisión de Selección, la responsabilidad del contratante. Buscándose en la información recopilada del prospecto de selección y de todas las fuentes y medios desde el punto de vista del conocimiento que el contra-

tante tenga acerca del trabajo y sus requerimientos, recompensas, de gente y programas para desarrollar al candidato.

La entrevista se conceptua como una forma estructurada de comunicac--
ción que se realiza con el fin concreto de obtener información necesaria
para tomar una decisión. Otro concepto que se maneja es que la entrevista
es una conversación, que se sostiene con un propósito definido y como
tal, es un asunto de dos vías, un intercambio planeado de expresiones.

En este manual se manejan dos tipos; la Entrevista inicial- la cual
consiste en una breve presentación con el prospecto, con el fin de esta-
blecer comunicación y disminuir la posible tensión durante la misma. Es -
muy importante que se establezca una buena comunicación puesto que de es-
te punto depende el éxito que se tenga en el prospecto de selección. Ya -
que el objetivo primordial es crear interés en el candidato para la carre-
ra de Agente de Venta de Seguros.

Y como siguiente tipo es la Entrevista profunda que contiene pregun-
tas que pretende explorar aspectos de interés y emocionales del sujeto.

Dentro del capítulo de Entrevista vemos el proceso de la misma que -
consiste en el establecimiento del rapport (como crearlo y como se daña);
la cima y como punto final el cierre.

También se mencionan algunas técnicas como recursos valiosos para
lograr el objetivo de la entrevista; sin que esta se convierta en un inte-

rogatorio.

Se incluyen 7 puntos principales para realizarla considerando otros 9 puntos como complemento, asegurando el camino al objetivo de la misma.

Un tema muy importante y esencial son los tipos de candidatos ya que se estudia al entrevistado con el objeto de ver como se va a manejar la - entrevista según su personalidad.

A pesar de que es difícil establecer las Características del Entrevistador se mencionan las más importantes; como cualidades necesarias y útiles para llevar a cabo cualquier tipo de entrevista de Selección.

Los 3 puntos elementales a considerar en este tema (Entrevista) son en primer lugar Saber Escuchar- es la clave de la comunicación efectiva- para que tanto el que hable como el que escuche obtenga el máximo provecho- el segundo punto: OBSERVAR- en ello se detectan algunos aspectos significativos de la conducta, ya que la entrevista es (como ya lo mencionamos en el punto 4.7), en sí misma, una prueba de conducta. Por último el punto tercero: PREGUNTAR- como medio más directo de obtener información;- la manera de formulación de la pregunta, puede afectar la respuesta.

Este manual contiene un modelo del Proceso de Reclutamiento y Selección, el reporte de la entrevista (como un informe escrito sobre la misma), una - forma de Valuación de Entrevistador, en la cual debe ser capaz de autoevaluarse; la Estructura de la Entrevista (herramienta a seguir en la obtención de información acerca del candidato) y por último el material psicométrico a -

utilizar como ayuda comparativa de resultado entre entrevistas y pruebas psicológicas.

Se recomienda su aplicación de la manera siguiente, tomando en cuenta lo que mide cada uno.

Después de la entrevista inicial el material psicométrico:

Dominos

Machover

Herefor

Posterior a la Entrevista profunda el material psicométrico:

Autoevaluación del candidato.

Existiendo variación de acuerdo al factor tiempo.

Cualquiera que sea el método o criterio de selección que se escoja, no debe utilizarse de manera exclusiva. Recordemos que toda técnica es relativa, por el cual el programa de selección habrá de incluir una combinación de procedimientos que ofrezcan la máxima probabilidad de encontrar el candidato idóneo. (1)

Cabe resaltar que, respecto a la validez de las pruebas psicológicas y cuestionarios sugeridos requieren de una amplia investigación para mayor confianza en su aplicación. "Toda ciencia evoluciona cada día, y en nuestro mundo de las ventas no debe ser la excepción".

(1) Schultz. P. Dunne. Psicología Industrial (México, D/F/ 1985. Ed. Interamericana S.A. de C.V. Tercera Edición) Pág. 19.

BIBLIOGRAFÍAS:

- Wessner Pedro. Selección y Adiestramiento de vendedoras. México. Herrera Hermanos. Sucesores S. A. Primera Edición. 1986.
- Siegel, Laurence. Psicología Industrial. México. Cecsá. Primera Edición. 1973.
- Strauss, Guyles. Personal, problemas humanos de la Administración. México. Prentice-hall hispanoamericana, S.A. Primera Edición. 1986
- Seguros la Comercial. Manuales de Entrevista y Reclutamiento. México, 1986
- Havar C. Warren. Diccionario de Psicología. Editorial Fondo de Cultura económica. México 1984
- Schultz. P. Duane. Psicología Industrial. México, D.F. Interamericana S.A. de C.V. Tercera Edición. 1985.
- Chrudon, Sherman. Administración de Personal. México, D.F. Cecsá, 66-
cinta Impresión. 1986.
- Enciclopedia Universal. Ilustrada Europeo-Americana. Editorial Espasa-Culpe, S.A. Tomo 43. Madrid. 1921.

A N E X O No. 1

PRESENTACION SINTETIZADA DE LO QUE ES LA CARRERA DE SEGUROS:

Concepto de seguro.- Transferencia de un riesgo a la compañía aseguradora mediante el pago de una prima.

La prima es renovable cada año es responsabilidad del agente, puesto que tiene que estar al pendiente de las fechas de vencimiento de las pólizas de sus clientes, cosa que la compañía le informa uno ó dos meses antes.

Tipos de seguros.

Seguros de vida se proporcionan a: Empresas.

Vida a individual.

Vida con inversión, siendo creciente o no.

Menores - ahorro.

Menores escolar - capitalización máxima. Por pagos.

Grupo. Seguro de vida para todos.

Colectivo, por tiempo limitado.

Seguros de accidentes y enfermedades.- Se asegura a personas o familia contra posibles daños, implica seguridad médica.

Seguros por Daños.- Se clasifican en daños industriales y sencillos implicando en ambos posibles incendios, terremotos, explosiones, granizo, etc. y en sencillo (negocio chico, casas, etc.).

FUNCIONES DEL AGENTE.

Desde que inicia y después de la aprobación de su proceso de selección,

debe tomar los cursos de capacitación, con la idea de que se prepara, que aprenda a detectar las necesidades de sus clientes, que se preocupe por ellos, y por él mismo, hacerle ver que el agente necesita de la compañía así como los clientes necesitan de él, por sus productos recibiendo sobre todo agente-cliente, beneficios considerables (\$).

Al año el agente debe presentarse a un examen, que es regla de la Comisión Nacional Bancaria y Seguros.

El examen comprende - Leyes, vida, accidentea y enfermedades, daños. En caso de no pasar alguna parte del examen, ejemplo: en el caso que comprende a vida, la compañía le ofrece oportunidades para poder pasarlo.

RESUMEN DE FUNCIONES DEL AGENTE:

Contratos de clientes.

Prepararse constantemente.

Cumplir consigo mismo y con los demás (dar servicios).

Cobros de vencimiento de pólizas a sus clientes.

Ser autosuficiente (cursos), en la compañía se le ofrecen cursos de computadora, apoyándolo con ello técnicamente, incluso en las ventas difíciles se acompaña al agente, de una persona experta.

REQUISITOS PARA LOS CURSOS.

Mucho interés.

Mucho ánimo para seguir triunfando

Nada de dinero.

Nada de papaleo.

COMPLICACIONES PARA EL AGENTE.

Cuando entrega la solicitud, y el pago se le proporciona adelantado por el cliente al agente, éste tiene un trámite de 8 días para pagar la prima, incluso puede descontar lo suyo y pagar el resto, en ese mismo instante.

FALLA EL AGENTE, no paga, gastando el dinero de la póliza de su cliente, se crean problemas en la compañía y va sobre él la Comisión Nacional Bancaria y puede ir a la cárcel.

PREMIOS QUE LE OFRECE LA COMPAÑIA (INCENTIVOS).

Mucho dinero por sus ventas.

Diploma al mérito.

Curso gratis.

Concursos (viajes, videocasset, -

Convenciones.

artículos, etc).

ENTREVISTA INICIAL

- 1.- ¿Cuál es su experiencia en éste de trabajo?
- 2.- ¿Dónde trabajó anteriormente? ¿Porqué?- edad
- 3.- ¿Porqué se separó de la empresa?
- 4.- ¿Cuál fué su salario inicial? Final?
- 5.- ¿Qué espera encontrar en esta empresa?
- 6.- ¿Cómo fueron sus relaciones con sus jefes anteriores?
- 7.- ¿Cómo fueron sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
- 8.- ¿Recuerda algo especial de su experiencia laboral pasada?
- 9.- ¿En cuántas empresas trabajó anteriormente?
- 10.- ¿Cuál fué el motivo de su renuncia?
- 11.- ¿En caso de poder desempeñar otro puesto, cuál le gustaría y porque?
- 12.- ¿Qué tipo de actividades prefiere. Deportes, pasatiempos?
- 13.- ¿Cómo fué su promedio de calificaciones?
- 14.- ¿Le gustaría estudiar?
- 15.- ¿Cuál fué su promedio de calificaciones?
- 16.- ¿Hasta qué grado curso? ¿Relaciones con compañeros y maestros?
- 17.- ¿Ha asistido a cursos adicionales? ¿Cuáles?
- 18.- ¿Qué opina de la capacitación?
- 19.- ¿Le interesa algún curso para estudiar actualmente? ¿Sobre qué tema?
- 20.- ¿Qué desea o espera obtener de él?
- 21.- ¿Cómo son sus relaciones familiares?
- 22.- ¿Vive actualmente con su familia?
- 23.- ¿Tiene casa propia?
- 24.- ¿Tiene automóvil propio?
- 25.- ¿Estado civil? si es casado, cuántos años? ¿Tiene familia? ¿Cuántos?
- 26.- ¿Quiénes dependen de usted económicamente?

- 27.- ¿Aproximadamente cuántos son sus egresos mensuales?
- 28.- ¿Tiene otro tipo de ingresos?
- 29.- ¿Depende económicamente de alguien? ¿Cuántas personas dependen de
esa persona?
- 30.- ¿Escolaridad de padres y hermanos?
- 31.- ¿Cómo considera su estado de salud actual?
- 32.- ¿Ingiere bebidas alcohólicas? ¿Con qué frecuencia?
- 33.- ¿Asiste a reuniones sociales? " " "
- 34.- ¿Pertenece a algún club social o grupo? ¿Cuál?
- 35.- ¿Hace amigos fácilmente? ¿Considera su círculo de amistad amplio, -
(antes) cómo lo considera?
- 36.- ¿Cómo describirías el ambiente que te rodea? (forma general).
- 37.- ¿Objetivos y metas que tiene?

A N E X O No. 3

ENTREVISTA PROFUNDA

- 1.- ¿Hizo algo en la escuela que le dió un verdadero sentido de realización?
- 2.- ¿Trabajó usted mientras estudiaba?
- 3.- ¿Qué piensa sobre los estudios en forma general?
- 4.- ¿Por qué trunco sus estudios?
- 5.- ¿Fue a la universidad? ¿Por qué?
- 6.- ¿Estuvo usted satisfecho con lo que logró? ¿en qué forma? ¿por qué?
- 7.- ¿De poder realizar otra carrera o profesión, ¿Cuál escogería?
- 8.- ¿Tiene algunos medios de conocer gente sobre bases favorables y -- consistentes?
- 9.- ¿Pertenece a alguna organización profesional de intercambio o servicio que le pudiera proveer un mercado potencial de seguros? ¿cué-
les?
- 10.- ¿Con qué frecuencia tiene usted reuniones en casa?
- 11.- ¿Tiene usted alguna actividad o responsabilidad que le pudiera quitar horas que son requeridas para tener éxito en los seguros?
- 12.- ¿Tiene usted algún impedimento legal, social o físico, que le imposibilite trabajar en el área de seguros?
- 13.- ¿Cree usted que se necesite algún tipo de sacrificios para lograr - el grado de éxito que desea obtener de hoy a cinco años? explique.
- 14.- ¿Cuáles considera usted que son sus características positivas para el puesto que tenemos vacante?
- 15.- Dígame cuál cree usted que sea su cualidad y como podría esta ayudarle en el negocio de los seguros?
- 16.- ¿Cuáles son las debilidades que debe compensar?
- 17.- ¿Cómo reaccionaría usted ante alguien que no desea hablar sobre algo que usted quiere discutir?
- 18.- ¿Cómo se siente presentarse con una persona extraña a la que no conoce?
- 19.- ¿Por qué cree que las personas fallan en el campo de los seguros?

- 20.- ¿Cómo se describiría usted a sí mismo?
- 21.- ¿Por qué piensa que tendría usted éxito en este negocio cuando hay otros que no lo han tenido?
- 22.- ¿Cómo se siente cuando pierde?
- 23.- Dígame específicamente algún caso en el que haya usted influenciado a alguna persona o modificado sus formas de trabajo o pensamiento.
- 24.- ¿Qué características de personalidad considera usted necesarias para el éxito en su trabajo?
- 25.- ¿Cuál cree sea la cualidad más importante que un asesor (promotor) - debe poseer?
- 26.- ¿Qué clase de personas le disgustan?
- 27.- Todos en ocasiones nos llegamos a sentir débiles e incompetentes, en su caso particular le hacen sentir así.
- 28.- Cíteme un caso concreto en el que un error o fracaso le haya beneficiado.
- 29.- ¿Cuáles son las cosas por las que se preocupa con más frecuencia?
- 30.- ¿Cuándo comenzó a contribuir con la economía familiar?
- 31.- ¿Si tuviera la oportunidad de elegir, cual de los puestos de nuestra empresa le gustaría ocupar?
- 32.- ¿Qué fue lo que le ayudó a obtener su último trabajo?
- 33.- ¿Cuándo ha estado usted más próximo a ser despedido? ¿Por qué motivo?
- 34.- ¿Qué aspecto de su trabajo fue motivo de crítica en su empleo anterior?
- 35.- ¿Qué cree usted que le faltó para lograr un ascenso en su trabajo anterior?
- 36.- ¿En qué forma lo trató su último jefe?
- 37.- ¿Qué aprendió en su último trabajo?
- 38.- ¿Qué es lo que hace para conservarse en buenas condiciones físicas?

REPORTE PSICOLOGICO

Nombre: _____ Edad: _____ Fecha: _____
 Escolaridad: _____ Puesto Solicitado: _____
 Considerar a: _____ Motivo del Examen: _____
 Horario Disponible: _____ Sueldo Solicitado: _____

APRECIACION GENERAL DEL CANDIDATO:

	Deficiente.	Regular.	Bien.
Presentación	_____	_____	_____
Escolaridad	_____	_____	_____
Facilidad de expresión	_____	_____	_____
Facilidad para relacionarse	_____	_____	_____
Experiencia Laboral	_____	_____	_____
Nivel Socioeconómico	_____	_____	_____
Actitud durante la entrevista	_____	_____	_____

FACTORES DE PERSONALIDAD:

	Deficiente.	Regular.	Bien.
Relaciones Interpersonales	_____	_____	_____
Tolerancia a la presión	_____	_____	_____
Tolerancia a la Frustración	_____	_____	_____
Iniciativa	_____	_____	_____
Manejo de agresión	_____	_____	_____
Motivación hacia el trabajo	_____	_____	_____
Adaptación social	_____	_____	_____
Adaptación a labores rutinarias	_____	_____	_____
Sentido común	_____	_____	_____

CLAVES DE INTERPRETACION:

Def. Deficiente ITM Inferior al Término Medio TM Término Medio
STM. Superior al Término Medio SUP. Superior.

FACTORES INTELECTUALES

	Def.	ITM	TM	STM	SUP
Nivel Intelectual	_____	_____	_____	_____	_____
Atención y concentración	_____	_____	_____	_____	_____
Velocidad y exactitud	_____	_____	_____	_____	_____
Percepción	_____	_____	_____	_____	_____
Memoria	_____	_____	_____	_____	_____
Trabajo con números	_____	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES:

El candidato se considera:

- Apto _____
- Apto con riesgo de _____
- Rechazado _____
- A consideración _____

Interpretó: _____

Vo. Bo. _____