



Legim.
67

PROGRAMA DE CAPACITACION PARA SUPERVISORES DE
VENTAS EN UNA INSTITUCION ASEGURADORA
MEXICANA

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n :
YDHELIO ESPINOSA MENDOZA
MAURICIO MORIN VILLASANA

349

DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
MTO. PSIC. DAVID OCHOA MORENO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

1.1	Importancia de la actividad aseguradora	1
1.2	Desarrollo de la actividad aseguradora	6
1.3	Su contribución económico-social	13
1.4	Régimen jurídico de operación	18
1.5	Ramos de operación del seguro	22
1.5.1	Seguro de vida individual	
1.5.2	Seguro colectivo de vida	
1.5.3	Seguro de grupo vida	
1.5.4	Seguro de daños	
1.5.5	Seguro de accidentes y enfermedades	
1.6	Desarrollo humano y tecnológico	37

CAPITULO 2 ORGANIZACION Y FUERZA DE VENTAS DE LA INSTITUCION ASEGURADORA.

2.1	Organización de las instituciones aseguradoras.	40
2.1.1	Funciones de la dirección administrativa	
2.1.2	Funciones de la dirección de finanzas	
2.1.3	Funciones de la dirección técnica	
2.1.4	Funciones de la dirección de ventas y mercadotecnia	
2.2	Fuerza de ventas de la institución aseguradora.	60
2.2.1	Descripción y funciones principales de una supervisoría de ventas	
2.2.1.1	Ingresos del supervisor de ventas	
2.2.2	El supervisor de ventas	
2.2.2.1	Consideraciones de tipo legal	

CAPITULO 3 CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

3.1 La importancia de la capacitación y desarrollo de personal	117
3.2 Definiciones	119
3.2.1 Ciclo de capacitación y desarrollo	
3.3 Motivación	129
3.4 La capacitación y desarrollo como proceso de enseñanza	136
3.5 Recursos humanos, la capacitación y el desarrollo	137
3.6 Beneficios para la sociedad	142
3.7 Beneficios para la empresa	143
3.8 Beneficios para la persona	145
3.9 La capacitación, la institución aseguradora y el supervisor de ventas.	147

CAPITULO 4 ANALISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION DEL SUPERVISOR DE VENTAS.

4.1 El método de investigación, importancia y necesidad	157
4.2 Elementos de la metodología de la investigación	160
4.2.1 Definición del problema	
4.2.2 Formulación de hipótesis	
4.2.3 Recopilación de datos	
4.2.3.1 Definición del universo	
4.2.3.2 Determinación de la muestra	
4.2.3.3 Diseño del cuestionario y definición operacional de las variables	
4.2.4 Tabulación de datos	
4.2.5 Interpretación y comunicación de los resultados	

CAPITULO 5 PROGRAMA DE CAPACITACION, ESTRUCTURA Y CONTENIDO

5.1 Reclutamiento	201
5.1.1 Fuentes y medios de reclutamiento	

5.2	Selección	222
5.3	Contratación	240
5.4	Financiamiento	243
5.4.1	Métodos de financiamiento	
5.4.1.1	Porcentaje de comisiones	
5.4.1.2	Ingresos fijos	
5.4.1.3	Línea de crédito	
5.5	Capacitación	252
5.5.1	Métodos de enseñanza para el supervisor de ventas	
5.5.1.1	Método de clases	
5.5.1.2	Método de conferencia con participación	
5.5.1.3	Método de casos	
5.5.1.4	Método de dramatización	
5.5.1.5	Instrucción en el trabajo	
5.5.1.6	Seminarios y mesas redondas	
5.5.1.7	Método audiovisual	
5.5.2	Técnicas de enseñanza para el supervisor de ventas	
5.5.3	Puntos a desarrollar en el agente	
5.5.3.1	Conocimientos	
5.5.3.2	Actitud	
5.5.3.3	Destreza	
5.5.3.4	Hábitos	
5.6	Supervisión	291
5.6.1	Métodos de supervisión	
5.6.1.1	Observación en el campo de trabajo	
5.6.1.2	Entrevistas de consulta	
5.6.1.3	Registros	
5.6.2	Post-selección	
5.6.2.1	Producción	
5.6.2.2	Registros	
5.6.2.3	Espíritu de cooperación	
5.6.2.4	Financiamiento	
5.6.2.5	Proceso de post-selección	
5.7	Administración de la agencia	311
5.7.1	Planeación	
5.7.1.1	Cuál es la situación actual	
5.7.1.2	Cuál es el objetivo que se desea alcanzar	
5.7.1.3	Cómo se puede lograr el objetivo	

5.7.1.4	Establecimiento del control	
5.7.2	Organización	
5.7.2.1	Area de ventas	
5.7.2.2	Area administrativa	
5.7.2.3	Normas de ejecución	
5.7.3	Finanzas	
5.7.3.1	Factor dinero	
5.7.3.2	Factor tiempo	
5.7.4	Ventas	
5.7.4.1	Sistema de trámites	
5.7.4.2	Registros	
5.7.4.3	Normas	
5.8	Cursos de desarrollo personal	341
5.9	Programación de actividades	343
..	CONCLUSIONES	346
	BIBLIOGRAFIA	350

INTRODUCCION

INTRODUCCION

En la actualidad el crecimiento de las operaciones en la actividad aseguradora es una realidad de la cual no podemos apartarnos. Día a día el seguro cobra mayor importancia fundamentalmente por la naturaleza del mismo al satisfacer las necesidades de protección de la comunidad, al fomentar el desarrollo del país por medio de sus inversiones y el ahorro y al contribuir a la creación de fuentes de - trabajo a todos los niveles.

El hombre por medio de su crecimiento y desarrollo provoca que sus necesidades asegurables se encuentren en continuo cambio; siendo necesario, que se modifiquen constantemente los diferentes servicios que ofrecen las instituciones aseguradoras, así como se creen nuevos productos tendientes - a satisfacer a un mercado en expansión. Debido a la trascendencia que esto representa, las compañías de seguros dirigen todos sus esfuerzos hacia una constante innovación - en productos y servicios, así como a un mejoramiento en el nivel de calidad de los mismos.

Elementos vitales en la consecución del objetivo anterior

lo son los recursos tanto financieros y materiales como técnicos y humanos con los que cuenta la organización; dividiéndose éste último concepto en personal de tipo administrativo y en fuerza de ventas, de cuya satisfactoria relación depende en gran parte el éxito de cualquier compañía de seguros.

Ahora bien, es lógico pensar que los recursos humanos de cualquier organismo deben estar perfectamente preparados para desarrollar eficazmente su trabajo, esto es, deberán conocer y manejar todas las actividades implícitas en el mismo a fin de cumplir adecuadamente con los objetivos institucionales; siendo esto posible mediante un proceso básico en cualquier organización: la capacitación.

El índice de resultados satisfactorios obtenidos por una persona o una empresa, esta en función de la capacitación alcanzada para desempeñar sus actividades. La necesidad de capacitación adquiere condiciones imperativas en todo tipo de organización, ya que cada fase de las operaciones exige profundos conocimientos, dominio absoluto de cada detalle y una permanente actitud de superación.

En la actividad aseguradora, el elemento humano representado por la fuerza de ventas, cobra mayor importancia debido a que es el punto de contacto entre la compañía y sus asegurados, y en consecuencia no queda ajena al proceso anterior. El elemento ventas deberá tener un conocimiento profundo de las personas y sus necesidades de protección a fin de ofrecer los productos y servicios que solucionen en forma satisfactoria las eventualidades a las que se encuentran sujetas.

Al hablar del cuerpo de ventas hacemos referencia a los dos elementos básicos de éste: el agente y el supervisor; estableciendo que el objeto de nuestro estudio está enfocado a aquel hombre, que por sus características y cualidades personales, es un forjador de agentes de éxito en la labor aseguradora: el supervisor de ventas.

Sin lugar a dudas, el supervisor deberá ser un hombre plenamente capacitado, con la preparación y personalidad de líder requeridas para poder llevar a cabo la difícil, pero interesante, labor que implica la formación y desarrollo de agentes profesionales en seguros.

De ahí nuestra inquietud (objetivo de nuestro trabajo de investigación) de proporcionar al elemento supervisor de la institución aseguradora aquella herramienta que le permitirá efectuar con mucho mayor facilidad, eficiencia y calidad las funciones de reclutamiento, selección, capacitación y supervisión implícitas en su labor, esto es, el sentar las bases para la integración de: un programa de capacitación para supervisores de ventas.

Para cumplir con este propósito, se mencionan en el desarrollo de este trabajo aspectos que permiten establecer un marco de referencia, tales como: la importancia de la actividad aseguradora, su contribución económico-social; la organización y funciones básicas de la compañía de seguros, la clasificación de la fuerza de ventas; la importancia de la capacitación y desarrollo de personal en la industria aseguradora, etc.

Por último, es indudable que la capacitación del supervisor de ventas reviste suma importancia, ya que es un factor indispensable en la formación de agentes realmente profesiona

les, lo que redundará en una mejor satisfacción de las necesidades de protección de la colectividad, así como en el incremento continuo de los márgenes de productividad de la organización; lográndose por ende, en lugar preponderante en el mercado mexicano de seguros.

CAPITULO 1 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

C A P I T U L O 1 LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

1.1 IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

Una economía en pleno desarrollo debe contar con un sistema que le permita sufragar de la manera menos costosa para la sociedad la reposición de los daños que sufran sus bienes - productivos y compensar, aún parcialmente, la pérdida del - ingreso familiar que se presenta cuando un miembro de su población económicamente activa fallece o se inhabilita.

Además, si dicho sistema, al formar parte de la estructura financiera de la economía, cumple eficazmente con el proceso de captar ahorros de la población y las empresas para canalizarlos al financiamiento de actividades productivas, -- queda fuera de toda duda que la actividad aseguradora se encuentra estrechamente relacionada y en concomitancia con el desarrollo económico general.

Es decir, que el seguro cumple con una función muy importante dentro del proceso económico del país, al operar como poderoso instrumento de fomento del ahorro para la canaliza--ción de las inversiones a largo plazo, asumiendo el papel - de fuente de recursos para contribuir al presupuesto públi-

co lo que al final redundará en una mejor distribución del ingreso.

Siendo otra aportación del seguro (o entiéndase compañías - de seguros) la que se advierte bajo un enfoque social, ya - que induce a un estado psicológico de seguridad y protección de la colectividad (recordemos brevemente la Teoría de Maslow: pirámide de necesidades), determinando que se invierta y produzca compartiendo las eventualidades que pueden ocurrir en la comunidad.

El seguro está encaminado básicamente a cubrir las posibles necesidades económicas que pueden llegar a presentarse; éstas necesidades pueden clasificarse en tres:

a. Necesidades ciertas

Cada uno de nosotros estamos seguros de que vamos a morir algún día, pero no sabemos cuando. La muerte del individuo medio, productor de ingresos provoca indiscutiblemente en la familia una serie de necesidades económicas.

b. Necesidades probables

Este tipo de necesidades son susceptibles de llegar en

las diferentes etapas en la vida de un individuo, así vemos que el soltero en el momento de casarse crea necesidades económicas, el casado al buscar la garantía de la educación de sus hijos o más adelante, al garantizar ingresos para su retiro, automáticamente estará creando necesidades económicas.

c. Necesidades inciertas

Son necesidades poco comunes pero que de una manera u otra no estamos exentos de que se nos presenten algún día. Entre éstas podemos mencionar a las enfermedades permanentes, los accidentes y hasta la pérdida de nuestros miembros. Todas estas situaciones en caso de que se lleguen a dar, indudablemente provocaran una necesidad de tipo económico.

Por lo que una vez que ocurre el siniestro, el seguro otorga sus prestaciones y muestra sus bondades donde se presenta la necesidad, al subyugar o aligerar la carga económica que ocasiona la muerte de un ser querido (seguro de vida) o la pérdida total o parcial sufrida en un bien (seguro de daños), sirviendo además como garantía en cierta medida de la

subsistencia familiar.

Asimismo, el complejo manejo administrativo y de ventas de una compañía aseguradora hacen que la industria del seguro utilice para sus operaciones una gran cantidad de hombres - especializados en diversos ramos profesionales, encontrándose entre estos a:

Licenciado en Administración

Licenciado en Relaciones Industriales

Abogados

Contadores Públicos

Actuarios

Ingenieros

Médicos

Economistas

Matemáticos

Psicólogos

Y uno de los más importantes, el Agente de Ventas Profesional.

En el año de 1977, las nueve compañías de seguros más importantes en función de su volumen de ventas, tenían contrata-

das 17,514 personas estando este total integrado por 6,463 empleados y funcionarios (personal administrativo) y por -- 11,051 agentes dedicados a la venta de seguros;tendiéndose a incrementar anualmente el total de personas en un.5% para el personal administrativo y en un 3.5% para la fuerza de - ventas.

Derivado de lo anterior, el seguro encuentra justificación como una institución debido fundamentalmente a los siguientes puntos:

- a. La naturaleza del mismo al repartir los riesgos de los individuos por una cantidad de dinero, - dando tranquilidad a los asegurados y un sentimiento de protección.
- b. Al fomentar el desarrollo del país por medio de sus inversiones y el ahorro, y
- c. Al contribuir a la creación de fuentes de trabajo a todos los niveles, ya sea en el ámbito profesional, comercial o de ventas.

"En la medida en que todos los que participan en ésta actividad tengan conciencia de la importancia de los seguros en

la situación actual y de sus perspectivas de desarrollo, se estará en la posibilidad de diseñar estrategias que impliquen un más amplio desenvolvimiento de su industria y, de aquí incrementar la gama de beneficios sociales que actualmente requiere nuestra nación" (1).

En México, las instituciones de seguros han cumplido a lo largo de su trayectoria con las características señaladas, pero de una forma creciente e importante sólo hasta épocas recientes. El auténtico desarrollo del seguro en México, puede localizarse del año 1960 a la fecha, donde el crecimiento cualitativo y cuantitativo de sus operaciones ha originado que la industria del seguro desempeñe un papel de gran interés dentro de la etapa actual del desarrollo económico-social del país.

1.2 DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

Parece ser que el antecedente más remoto sobre las operaciones del seguro en México en forma institucional se remonta al año de 1778, en el que Don Baltazar Ruiz Fernández obtiene la autorización de la Nueva España para fundar una compañía de seguros.

A partir de esa fecha el país recibe a un número cada vez más creciente de representantes de las principales aseguradoras - inglesas y norteamericanas que monopolizaban completamente el mercado de seguros en México y no fué sino hasta el período - comprendido entre 1900 y 1910 cuando se forman las primeras compañías de seguros con participación de capital mexicano.

La mayoría de éstas fracasaron en sus operaciones, pero --- actualmente operan en el mercado algunas de las pioneras del seguro en México como los son "La Latinoamericana" y "La Nacional", que con más de 75 años de experiencia son empresas prósperas y ejemplo de organización y sentido social en el país.

En la actualidad, el servicio de protección en cuanto a personas y sus bienes se lleva a efecto mediante un sistema institucional integrado en forma mixta, es decir, existen aseguradoras pertenecientes al Estado y aseguradoras del sector privado, realizando ambas, de acuerdo a las disposiciones - legales vigentes, las operaciones fundamentales del seguro: el seguro directo, el coaseguro y el reaseguro.

Durante el año de 1977 funcionaron 48 compañías de seguros

constituidas como sociedades anónimas, seis sociedades mutualistas y dos reaseguradoras. Del total de compañías, dos pertenecen al Estado y representan entre el 10% y el 12% de los activos totales que maneja la actividad aseguradora, -- mientras que el resto (entre un 88% y 90%) es manejado por las instituciones aseguradoras de carácter privado.

La actividad aseguradora ha estado presente en las etapas más sobresalientes de la vida económica del país ya que su aparición data de muchos años atrás; sin embargo, fué hasta la década de los 60's cuando el desarrollo de tal actividad se hace dinámico y adquiere un cariz relevante y -- trascendente llegando a constituirse en elemento influyente dentro del Sistema Financiero Mexicano.

A fines de 1960, los recursos totales de las instituciones de seguros ascendían a 3,400 millones de pesos y representaban una muy pequeña contribución al financiamiento de la inversión nacional. En 1965, se alcanzaron los 4,970 millones de pesos y a partir de este año las tasas de crecimiento empezaron a resultar superiores a las del producto interno bruto (PIB).

De tal forma que para 1975 se alcanzaron los 18,000 millones de pesos, mientras que en el año de 1976 los activos totales del mercado nacional de seguros alcanzaron a ser del orden de 24,000 millones de pesos.

La emisión de primas directas en el país registró una tasa media anual de crecimiento del orden del 15% para el período 1965-1975, resultando sustancialmente superior a la registrada durante el período 1950-1964. El incremento logrado en 1975 fué del 32% siendo el más alto en la historia de seguros en México.

El total de primas directas emitidas durante 1976 rebasó los 8,100 millones de pesos que significan un incremento del 20% respecto al año anterior, estimándose que de continuar este ritmo de crecimiento la cifra citada anteriormente se triplicará para 1979. (Cuadro 1).

Hasta ahora, el mayor uso del seguro ha sido en el ramo de vida pero se estima que a corto plazo, el ramo de daños -- (exceptuando el subramo de automóviles) y accidentes y enfermedades alcanzará una importancia relativa igual o superior en el mercado nacional.

CUADRO " 1 "

<u>AÑOS</u>	<u>PRIMAS DIRECTAS</u>	<u>P. I. B. *</u>	<u>RELACION (%)</u>
1960	1,206	150,511	0.801
1965	1,980	252,028	0.786
1970	3,678	418,700	0.878
1976	8,100	1'000,900	0.809
1977	14,778	1'592,352	0.928
1978 (E)	19,975	1'997,537	1.000 **
1979 (E)	26,587	2'417,047	1.100 **
1980 (E)	34,724	2'893,692	1.200 **

(MILLONES DE PESOS)

* = A PRECIOS CORRIENTES

** = INDICE META

FUENTE: ANUARIO ESTADISTICO DE SEGUROS 1977.

C.N.B.S.

INFORME ANUAL 1977 BANCO DE MEXICO, S.A.

"Por lo que respecta al ramo de vida, cabe señalar que el desarrollo experimentado hasta 1966 había sido muy lento, observándose que a partir de 1970 se inicia una mayor penetración dentro de la población económicamente activa" (2).

"El 52% de los seguros de vida individual se han colocado a personas cuya edad oscila entre los 21 y 40 años y el 38% entre los 41 y 60 años. Si recordamos que el 46% de la población de nuestro país está formado por personas que tienen menos de 15 años, es de esperarse que el mercado potencial crece de manera importante, aún cuando esté condicionado a la capacidad de generación de empleos de la economía, la cual los convertirá en población económicamente activa" (3).

Ahora bien, debemos considerar que como ha sucedido en la mayoría de los países, el seguro en México no ha resultado lo suficientemente flexible para sostener el equilibrio entre las expresiones monetaria y real de los valores asegurados, implicando con esto que las tasas de captación sean cada vez menores en comparación con la captación del sistema financiero total.

Esto ha constituido un centro de preocupación de las instituciones aseguradoras, en virtud de que no sólo se pierde paulatinamente la importancia dentro de la actividad económica general, sino que, lo que es más grave se deterioran los valores del seguro y se presta un servicio deficiente a los asegurados al no corresponder adecuadamente a sus necesidades reales.

Hasta el momento hemos mencionado sólo aspectos de tipo económico, pero si observamos las cifras y las tasas de crecimiento que se han logrado en la industria aseguradora citadas anteriormente, podremos adelantar nuestro juicio respecto a que ese volumen de activos sólo puede lograrse a través de una gran organización, de una gran coordinación de elementos materiales, económicos y humanos; basado todo esto, en un gran sistema de establecimiento de objetivos.

Todo esto nos lleva a que la industria aseguradora requiere comprobar y determinar las necesidades de abastecimiento de sus recursos materiales, de contar adecuada y oportunamente con los recursos monetarios y lo más relevante y vital, determinar los requerimientos de capacitación y desa--

rollo del elemento humano a fin de lograr el éxito en la organización.

Esta última afirmación, base de nuestra investigación engloba una serie de conceptos, de ideas, y sentimientos dirigidos a analizar la importancia de contar con gente preparada, capaz de afrontar situaciones difíciles en donde tenga que demostrar sus habilidades; pues es bien sabido, que la fuerza humana de trabajo es quien mueve a las empresas, las hace productivas y consigue que día a día se vaya logrando el desarrollo planeado, por lo que se les debe de proporcionar todas las herramientas, a través de un adecuado entrenamiento y capacitación, que los conduzcan por el camino del éxito.

1.3 SU CONTRIBUCION ECONOMICO-SOCIAL

Para evaluar adecuadamente el desarrollo del seguro, es necesario ubicarlo dentro del marco económico general del país, comparándolo con los principales indicadores económicos como son: el Producto Interno bruto (PIB), la inversión y el ahorro.

En países altamente industrializados como lo son los Estados Unidos, Alemania o Japón, los seguros contribuyen a la producción interna de un 4% a un 7%. En países con un nivel menor de industrialización como es el caso de España, Portugal o Austria, la contribución se sitúa entre el 2% y el 3%.

Para los países en vías de desarrollo dicho índice de participación se sitúa alrededor del 1%, tal es el caso de México, Argentina y Venezuela.

En México las empresas aseguradoras han participado de la producción interna en un 0.9% en promedio para el período 1965 a 1975, siendo importante resaltar que del total del producto interno bruto generado dentro del sector financiero, el 40% provino de las instituciones aseguradoras.

Por otro lado, dentro de la captación del ahorro para el sistema financiero, las aseguradoras han absorbido un 2.5% del total en el período de 1966 a 1976, observándose que para los últimos años existe una tendencia a disminuir dicha participación, en virtud de las altas tasas inflacionarias registradas.

La captación de primas, después de que se aplica una parte al pago del costo del servicio de protección (costo de adquisición) se traduce en incrementos a las reservas técnicas que constituyen la aportación de recursos de estas empresas al financiamiento de la inversión nacional, la cual se efectúa principalmente mediante adquisiciones de valores del Estado y de sus empresas descentralizadas, a través de la concesión de créditos para habitación popular o por medio de entidades privadas y otorgamiento de créditos hipotecarios.

"El desarrollo económico requiere de fuertes inversiones -- tanto en instrumentos de producción como en obras de infraestructura. A medida que los proyectos de inversión en un país cobran mayor importancia y complejidad, se hacen necesarios nuevos mecanismos de financiamiento que permitan una mejor captación de los excedentes monetarios de la población y una óptima canalización hacia dicha inversión". (4). Es decir, que conforme se eleva el nivel de actividad productiva es necesario una mejor estructura financiera que optimice el proceso ahorro-inversión.

Hasta ahora, del total de inversiones efectuadas por las instituciones de seguros el 32% corresponde a inversiones en valores del Estado de baja productividad; el 25%, de acuerdo a las disposiciones legales, en valores emitidos por el Estado o por instituciones nacionales de crédito; el 10% deberá ser destinado a financiar la construcción de habitaciones populares con rendimiento máximo anual del 6%, y finalmente, el resto de las reservas podrá considerarse como inversión libre. ***

Los renglones más importantes de inversión libre de las instituciones aseguradoras son: acciones, con más del 20% de participación en la inversión total; inmuebles, en un 10%; valores de renta fija de instituciones privadas con el 18% y préstamos hipotecarios con el 9%. Siendo importante mencionar que la inversión en los renglones anteriores esta limitada legalmente, tanto por lo que a cómputo de reservas se refiere como a participación en valores, a una sola entidad; por lo que las tasas de rendimiento de las inversiones se encuentran dentro de un nivel muy rígido y es só

lo mediante una alta movilidad de los recursos que se logran márgenes adicionales.

"Las instituciones de seguros mantienen una importancia significativa en cuanto a la formación de capital, obedeciendo esto principalmente, a que el seguro es un instrumento financiero que maneja recursos a largo plazo, a diferencia de las instituciones bancarias quienes poseen una buena parte de sus recursos con características de alta liquidez, los cuales en situaciones de inestabilidad registran índices más altos de descapitalización que los pertenecientes a aseguradoras" (5).

Por otro lado, la actividad aseguradora es también condición necesaria para el desarrollo económico; ya que no es concebible el desarrollo de una economía moderna sin la aportación del seguro, pues es insignificante la utilidad marginal que podría reportar a un asegurado prospecto cualquier bien que pudiera adquirir con el equivalente de la prima de seguros (además de no alterar básicamente su nivel de ingreso)-

comparada con la intensa utilidad marginal de la seguridad adquirida mediante el pago de dicha prima en caso de siniestro, el cual podrá afectar gravemente la propia existencia del ingreso.

"El seguro está en función del desarrollo de la economía nacional. Es decir, el desarrollo de la actividad económica y el cambio progresivo en el nivel de vida de la población determinan necesidades crecientes de aseguramiento, por lo que la cada vez más desarrollada tecnología y la utilización de nuevas fuentes productivas en todos los sectores constituyen la base en que se sustenta el desarrollo del seguro tanto de bienes como de personas" (6).

Partiendo de esta base, la contratación de seguros es una decisión de racionalidad económica. En consecuencia, el desarrollo de la economía en cuanto supone decisiones racionales tendientes a conseguir óptimos resultados se apoya cada vez más en la protección aseguradora.

1.4 REGIMEN JURIDICO DE OPERACION

Las Instituciones Aseguradoras Mexicanas operan bajo la au-

torización legal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, estando bajo la jurisdicción de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros (CNBS), órgano gubernamental encargado de la vigilancia y supervisión de las instituciones de crédito y de las compañías aseguradoras.

La Ley Federal de Instituciones de Seguros proporciona los lineamientos que deberán seguir las instituciones aseguradoras. Comprende desde autorizaciones para constituirse como sociedades mexicanas privadas, incluyendo las autorizaciones para practicar operaciones en cada uno de los ramos y modalidades del seguro (en el siguiente inciso explicaremos los ramos que operan), hasta disposiciones con relación a la supervisión y vigilancia detallada de cada una de las operaciones relacionadas con el mismo.

Según esta ley, la práctica del seguro podrá efectuarse en las operaciones de vida, de accidentes y enfermedades y daños. En cuanto a éste último grupo se reconoce legalmente la existencia de los siguientes sub-ramos: Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales, Marítimo y Transportes, Incendio, Agrícola, Automóviles, Créditos y Diversos.

Desde el punto de vista legal, las operaciones de seguro de vida tienen como base los riesgos que pueden afectar la persona del asegurado en su existencia, así como los beneficios adicionales basados en la salud o en accidentes personales.

Mientras que se ha especificado como base del contrato de seguro de accidentes y enfermedades la lesión o incapacidad que afecte la integridad personal, salud o vigor del asegurado ocasionada por un accidente o enfermedad de cualquier género.

Para los distintos ramos y sub-ramos del seguro de daños, se especifican los riesgos base del contrato y los objetos y sujetos que intervienen en su celebración, para tal efecto la Ley señala todas las características inherentes a las modalidades que pueda adoptar el seguro.

El órgano del Estado encargado de la inspección y vigilancia de las instituciones de seguros, fué fusionado en 1970 con la Comisión encargada de la vigilancia de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, dando origen a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, la cual reali

za funciones de vigilancia e inspección a través de la Dirección de Instituciones de Seguros, de las operaciones efectuadas por las aseguradoras con el fin de garantizar el interés común depositado en las mismas.

Para tal efecto se le atribuyen las más amplias facultades para investigar la situación financiera y legal de las referidas instituciones, así como para intervenir en diversos aspectos a que se refieren las leyes citadas en el punto anterior.

"En la práctica las relaciones entre las empresas aseguradoras y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros son muy intensas, en virtud de que un gran número de operaciones que llevan a efecto las mismas deben contar con su autorización, pudiéndose afirmar que la vigilancia en cuanto a aspectos técnicos es muy estrecha y que en materia de inversiones debe recabarse la autorización correspondiente ante esta Comisión para efectuar compras o ventas de valores que se afecten a las reservas técnicas" (7).

1.5 RAMOS DE OPERACION DEL SEGURO

Como se mencionó en el inciso anterior, las instituciones - aseguradoras en México, requieren de la autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros para realizar sus - operaciones de seguro en sus distintas modalidades.

Estos campos o modalidades a los que nos referimos se hallan enmarcados en tres grandes ramos:

- a. Ramos de Vida (Vida Individual, Colectivo de Vida y Grupo Vida)
- b. Ramo de Daños, y
- c. Ramo de Accidentes y Enfermedades.

Es decir, de estos tres ramos se derivan una serie de pro-- ductos y servicios tendientes a satisfacer las necesidades de seguridad y protección de los individuos y la comunidad en lo que a su persona y sus bienes se refiere.

1.5.1 SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

Dentro del ramo de Seguro de Vida Individual se han diseñado

diversos productos que vienen a solucionar las necesidades de protección, en caso de muerte o invalidez total y permanente de las personas físicas.

Se considera que en el mercado mexicano existe la más amplia gama de coberturas de seguro de vida individual, estructurada fundamentalmente para lograr una óptima adecuación a las necesidades específicas de cada persona, así como para facilitar la actualización de los programas de aseguramiento; - debido principalmente a que esas necesidades asegurables se caracterizan por su dinamismo y constante transformación - con el tiempo.

Precisamente, basado en esta filosofía, se han diseñado -- sistemas de protección en el ramo de Seguro de Vida Individual los cuales constan principalmente de los siguientes elementos:

- a. Coberturas básicas
- b. Coberturas adicionales y especiales
- c. Beneficios y Cláusulas adicionales.

A. Coberturas Básicas

Las coberturas básicas del seguro de vida individual quedan enmarcadas bajo 4 tipos de planes:

a.1 Temporal.- La Cobertura Temporal es particularmente aplicable cubrir necesidades de carácter temporal, tales como liquidación de hipotecas u otros adeudos, rentas familiares para los hijos que se encuentran en edades tempranas, suplemento a programas de inversión, etc.

Asimismo, se presta para cubrir necesidades de protección, aunque estas sean de carácter permanente, cuando su volúmen es grande y no se cuenta con los recursos suficientes para costear un programa de protección más amplio.

Mediante la cobertura de seguro de Vida Temporal, la compañía de seguros se compromete a pagar la suma asegurada contratada si el fallecimiento del asegurado ocurre entre la fecha de emisión y la fecha de vencimiento de la póliza; mientras que

el asegurado se compromete a pagar las primas corespondientes durante el mismo lapso de tiempo. Los plazos a que puede expedirse la cobertura de planes temporales son a 1, 5, 10, 20 ó 25 años - (período de pago de primas) a una prima muy baja, por lo que podemos considerar que el seguro temporal, es por su naturaleza el más barato del - mercado, ya que no entra en él ningún otro elemento más que el riesgo de muerte.

a.2 Ordinario de Vida.- El Seguro Ordinario de Vida se conoce como el seguro de protección más completo, ya que tanto la cobertura, como el plazo de pago de primas son efecti--vos mientras el asegurado tenga vida. Su aplica--ción es muy amplia ya que gran parte de las necesidades del seguro son de carácter permanente,- en especial aquella relacionada con el garanti--zar el sostenimiento de la esposa u otros depen--dientes que teniendo poca o nada de capacidad para producir ingresos sobrevivan al asegurado.

En el Seguro Ordinario de Vida se tiene una creación constante de reserva, tomando en consideración que este tipo de plan no tiene una fecha de terminada de vencimiento, debido a que el mencionado período de pago de primas dura mientras el asegurado viva.

Mediante esta cobertura, la compañía de seguros se compromete a pagar la suma asegurada al fallecimiento del asegurado en cualquier fecha que esta ocurra, mientras que el asegurado se compromete a pagar primas durante el tiempo que se encuentre en vida.

- a.3 Vida Pagos Limitados.— La aplicación de este plan es similar a la del Ordinario de Vida y puesto que la protección es permanente se aplica a la satisfacción de necesidades permanentes. Tiene la ventaja de que el período de pago de primas es limitado, solo se pagan primas por un número determinado de años (ejemplo: 10,15,20,25 años). De tal forma que el asegurado

se pueda comprometer a pagarlas solo durante el tiempo en que su capacidad productiva se mantiene creciente o cuando menos constante.

Un plan del tipo Vida Pagos Limitados constituye una reserva alta durante el período de primas, con el fin de contar con ésta para que después - del lapso de pago, los intereses que se generen sean ideales para aquellas personas que no cuentan con planes de jubilación por vejez, y que en consecuencia verán reducidos sus ingresos al retirarse del trabajo.

Mediante esta cobertura, la compañía se compromete a pagar la suma asegurada al fallecimiento del asegurado, en cualquier fecha que este ocurra; mientras que el asegurado se compromete a pagar las primas correspondientes sólo por un período limitado de tiempo.

- a.4 Dotal.- Las aplicaciones que tiene el seguro Dotal son muy variadas, ya que cualquier necesidad de proveer un efectivo a cierta edad, pueden ser cubiertas mediante la contratación -

de este plan. Sus aplicaciones más frecuentes - son el proveer protección por fallecimiento has ta la edad de retiro; garantizar la acumulación de un fondo para la educación de los hijos o el formar un programa de ahorro para un destino es pecial, garantizando su cumplimiento con prote- ción por fallecimiento.

En este plan entra el elemento ahorro para cons tituir, al finalizar el plazo de la cobertura, la reserva necesaria para otorgar en efectivo ... al asegurado, o sea una suma igual a la que por fallecimiento se tenía contratada.

En las opciones finales se puede optar ya sea - por recibir el efectivo, seguir asegurado sin - más pago de primas o la combinación de ambas, - recibiendo en caso de elegir esta última, una - menor cantidad de efectivo y la consiguiente dis minución de la suma.

Mediante esta cobertura la compañía se compromete a pagar la suma asegurada si el fallecimiento del contratante ocurre entre la fecha de emisión y el vencimiento de la póliza, pero si el asegu-

rado sobrevive al vencimiento de la misma, en esa fecha se le pagará la suma asegurada. Por otra parte, el asegurado se compromete a pagar las primas correspondientes durante el plazo que dure la póliza.

B. Coberturas Adicionales y Especiales

Las coberturas Adicionales y Especiales no pueden expedirse de manera independiente, sino que deben adicionarse a una cobertura básica, es decir, deben ser anexadas a una póliza básica de Seguro de Vida Individual.

Por lo que respecta a las coberturas adicionales, estas pueden ser de dos tipos; aquellas que permiten realizar aumentos periódicos en la suma asegurada y aquellas enfocadas a convertir el tipo de la cobertura a las que se adicionen, -valiendo la pena mencionar que una póliza puede contener sólo una cobertura básica y una o varias coberturas adicionales. Este tipo de coberturas abarcan los siguientes productos:

- * Cobertura adicional de aumento de suma asegurada
- * Cobertura adicional de conversión

Las coberturas especiales del seguro de vida, fueron creadas con la finalidad de cubrir aquellas necesidades de carácter muy especial que requieren de un sistema de protección. Estas coberturas abarcan cuatro tipos principales:

- * Seguro de vidas conjuntas
- * Seguro temporal decreciente
- * Seguro de menores
- * Seguro de vida con ajuste por inflación

C. Beneficios y Cláusulas Adicionales.

Con el objeto de contar con programas de aseguramiento de tipo integral que abarquen todas las necesidades de protección de las personas, se han diseñado productos denominados beneficios y cláusulas adicionales que otorgan esta posibilidad. Este tipo de beneficios abarcan los siguientes productos:

- * Indemnización por muerte accidental ó pérdida orgánica
- * Invalidez con renta
- * Cláusula de asegurabilidad asegurada
- * Cláusula de últimos gastos
- * Cláusula adicional de doble efecto

1.5.2 SEGURO COLECTIVO DE VIDA

El seguro colectivo de vida está diseñado básicamente para cubrir aquellas necesidades de protección de un grupo de personas miembros de una comunidad denominada "Colectividad Asegurable".

En este seguro se exigen requisitos médicos de selección, generalmente mas liberales de los que normalmente se requieren para pólizas de tipo individual, aunque es importante mencionar que este tipo de seguro puede tomar cualquiera de las formas del seguro de vida individual.

El porcentaje de miembros de la colectividad que se exige para este seguro gira entre el 10% y el 100% de la misma, proporcionándosele al representante del grupo de personas aseguradas una póliza general y a cada miembro de la colectividad un certificado individual.

Los planes de seguro colectivo de vida pueden adaptarse a cualquiera de los siguientes tipos:

- * Colectivos de empresas
- * Colectivos de asociaciones
- * Colectivos voluntarios
- * Colectivos de pensiones, etc.

1.5.3 SEGURO DE GRUPO VIDA

Este tipo de producto toma la forma de un seguro de vida, pero aplicado a grandes grupos; es generalmente contratado por las empresas como un beneficio para sus empleados a un bajo costo, permitiendo que éstos cuenten con una cobertura de protección para su familia.

El grupo asegurable se debe constituir por lo menos con el 75% de los miembros del total del grupo (siendo este número no inferior a 10 empleados). El pago de las primas puede ser cubierto por el contratante o empresa o bien puede ser cubierto por los integrantes del grupo de acuerdo a límites previamente estipulados, fijándose la suma asegurada por -- igual a todos los empleados o bien de acuerdo a ciertas reglas específicas.

El seguro de grupo representa una adecuada solución para los problemas de protección de los empleados y obreros que no poseen la capacidad económica para adquirir un seguro de vida individual.

1.5.4 SEGURO DE DAÑOS

Al igual que en el seguro de vida individual, existe en el

mercado mexicano una amplia gama de productos que vienen a solucionar las necesidades de protección de las personas y las empresas, en lo que a sus bienes se refiere.

El seguro del ramo de daños opera en los principales campos en donde se requiere de apoyo económico para solventar las pérdidas producidas por un siniestro, en virtud de que se traspasa a la compañía aseguradora el riesgo económico. Dicho ramo se halla enfocado primordialmente a salvaguardar la seguridad de los bienes materiales de los particulares y de las empresas que son necesarios para el desarrollo de sus operaciones. Este ramo cuenta con una gran cantidad de productos entre los cuales se pueden nombrar los que protegen económicamente contra algunas eventualidades como son:

A. Seguro de Incendio.

Este tipo de seguro ampara, contra daños físicos, bienes tanto de propiedad de particulares como de comerciantes e industriales y representa por sus características la cobertura de mayor trascendencia en la estabilidad y progreso de nuestra economía.

Como coberturas adicionales el seguro de incendio, ampara tanto los bienes de particulares como de las empresas contra

Explosión, Temblor, Huracán y Granizo, Huelgas, Alborotos Populares, Conmoción Civil, Vandalismo y daños por actos de personas mal intencionadas, Derrame de Equipos de protecciones contra incendio, aviones, vehículos y humo y extensión de cubierta.

Existe adicionalmente una póliza que ampara, además de los riesgos mencionados anteriormente, la pérdida consecucional que se derive de la paralización de una industria o un comercio, es decir, ampara las utilidades que estas entidades económicas dejen de percibir; así como los gastos que se requieran para rehabilitar y reiniciar las operaciones a su nivel normal anterior al siniestro.

B. Seguro Marítimo y de Transportes.

Este seguro ampara bienes contra los daños que pudieran sufrir durante su traslado de un lugar a otro. Así mismo cubre en forma específica cascos de naves marítimas y aéreas.

C. Seguro de Automóviles.

Considerando el asombroso volúmen de vehículos que actualmente transitan por nuestras ciudades, el seguro de automóviles representa necesariamente un apoyo indiscutible para

los usuarios con el objeto de resarcirlos de los daños que sufran sus vehículos, así como de los daños que ocasionen.

D. Seguro de Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales.

En este ramo se amparan toda la gama de responsabilidades en que se pueda incurrir por el uso, fabricación y operación de una empresa, de un equipo, de una máquina, de un producto o de una actividad.

El objeto de esta cobertura es el evitar el menoscabo que - pueda sufrir el patrimonio de la persona física o moral, - como consecuencia de una obligación que tiene que cumplir para resarcir a terceras personas de los daños o pérdidas que les haya ocasionado.

E. Seguro de Diversos.

Bajo este rubro se consideran los seguros de montaje y rotura de maquinaria, seguro de calderas, seguro de robo, seguro de objetos personales, seguro de equipo de contratistas, seguro de cristales y anuncios, etc. Cada uno de estos seguros cubre en forma específica una necesidad o un bien particular contra los daños o pérdidas que pueda sufrir a consecuencia de riesgos diversos.

1.5.5 SEGURO DE ACCIDENTES Y ENFERMEDADES

Este tipo de seguro cubre el riesgo de muerte ocasionada únicamente a causa de un accidente, entendiéndose por éste toda lesión corporal sufrida involuntariamente por el asegurado, independientemente de cualquier otra causa, por la ac--ción fortuita, súbita y violenta de una fuerza externa.

Este ramo ofrece una serie de coberturas que dan protección con el objeto de soportar la carga económica que significa la pérdida temporal o permanente (muerte) del sostén fami-liar al contraer una enfermedad o sufrir un accidente, que dando imposibilitado para realizar un trabajo remunerado. Asimismo, el seguro de accidentes y enfermedades permite - complementar las prestaciones de carácter legal de la em--presa; como es la que obliga a una entidad a tener a sus - empleados inscritos al Seguro Social, compartiendo el reem-bolso de gastos médicos erogados a causa de un accidente - o enfermedad profesional o de trabajo.

Esta póliza también cubre las siguientes situaciones:

- * Pérdidas Orgánicas.
- * Indemnización diaria por incapacidad a causa de accidente.

- * Reembolso de gastos médicos ocasionados por un accidente.

1.6 DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGICO

La empresa mexicana de seguros ha constituido durante los últimos años un sector que en forma singular propicia desarrollo y capacitación de sus empleados y fuerza productora. Al igual que como sucede en todo el sistema financiero, por disposiciones de carácter legal las instituciones de seguros ofrecen prestaciones especiales en materia de capacitación que implican desde cursos sobre técnicas comerciales y administrativas hasta becas para estudios de postgrado en el país y en el extranjero, tanto para personal de tipo administrativo como para su cuerpo de ventas.

Respecto a la fuerza productora, el mercado mexicano está desarrollando técnicas y planes de capacitación y desarrollo, como consecuencia de la inquietud derivada de contar con un cuerpo de ventas que desarrolle su labor a un nivel altamente profesional. Por último quisieramos mencionar, que dentro del esquema económico general la actividad aseguradora en México tiene grandes posibilidades. El desarrollo que se

vislumbra en el sector financiero durante los próximos años, presenta para la industria aseguradora una base para penetrar totalmente en el mercado potencial; de igual forma el crecimiento de la población económicamente activa, el cambio en los patrones generales de la distribución del ingreso y el crecimiento de la inversión en el país permitirán un constante incremento en sus operaciones.

Cierto es que los problemas no son escasos, "... el desenvolverse en un sector financiero con cada vez mayor concentración de recursos, requiere de estrategias más avanzadas en materia de inversiones que incluyan modelos de optimización de productividad, de programas de capacitación y desarrollo al personal y fuerza productora más actualizados y con una mayor sofisticación y de un constante acercamiento con las autoridades, lo que al final de cuentas permitirá una mayor generación de ingresos a las aseguradoras lo que garantizará su estabilidad económica y financiera" (8).

CAPITULO 1

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Grupo Nacional Provincial. "Análisis positivo de la contribución del seguro al desarrollo de los países". XVI Conferencia de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros. México, 1977.
2. Anuario Estadístico de Seguros. CNBS. SHCP. México, 1977. pág. 10
3. Informe anual Banco Interamericano de Desarrollo. BID. México, 1976.
4. Grupo Nacional Provincial. "Análisis positivo de la contribución del seguro al desarrollo de los países" ob.cit.
5. Sigma-Swiss Reinsurance Company. Insurance review. Zurich, 1975. Pág. 22
6. Grupo Nacional Provincial. "Análisis positivo de la contribución del seguro al desarrollo de los países". ob.cit.
7. Grupo Nacional Provincial. "La industria del seguro en México". México, 1977. pág-19.
8. Grupo Nacional Provincial. "La industria del seguro en México". ob.cit. pág-35.

CAPITULO 2 ORGANIZACION Y FUERZA DE
VENTAS DE LA INSTITUCION
ASEGURADORA.

Un estudio de la organización del negocio de los seguros requiere dividirse en dos partes principales: la primera, la descripción de la estructura y organización interna de una compañía, incluyendo sus diversas áreas y secciones, así como las funciones que realizan cada una de ellas; y segunda, la explicación de las características de la fuerza de ventas que forma parte de dicha institución. Para tal efecto el presente capítulo ha sido dividido en dos incisos -- principales:

- 2.1 Organización de las instituciones aseguradoras
- 2.2 La fuerza de ventas de la institución aseguradora.

2.1 ORGANIZACION DE LAS INSTITUCIONES ASEGURADORAS.

Independientemente de las formas de seguro que operen las instituciones aseguradoras, éstas se pueden clasificar en seis grandes grupos como lo mencionan Robert Riegel y Jerome S. Miller: (1).

I EL SEGURO POR CUENTA PROPIA

II LAS ASOCIACIONES MUTUALISTAS.

III LAS SOCIEDADES ANONIMAS.

IV LAS SOCIEDADES RECIPROCAS O INTERASEGURADORAS

V LAS ASOCIACIONES DE LLOYD'S

VI LAS AGENCIAS ESTATALES O GUBERNAMENTALES

"Cada uno de estos tipos de institución aseguradora tienen ciertas características, ya sea que suscriban vida, accidentes y/o daños, que se adaptan a las necesidades de protección específicas de cada entidad; y que lógicamente presentan ciertas ventajas y desventajas en su organización" (2).

Sin embargo para fines de este trabajo de investigación dedicaremos nuestra atención a las sociedades anónimas, ya que esta forma de organización es la que han adoptado la mayoría de las instituciones aseguradoras de carácter privado que operan en el país, sin restarle importancia a las agencias estatales o gubernamentales que definitivamente realizan -- actividades tan importantes y significativas como aquellas.

La institución aseguradora al adquirir la personalidad jurídica de una sociedad anónima se convierte en una compañía organizada con fines lucrativos, que mediante autorización

otorgada por el gobierno federal (ley general de instituciones de seguros) queda facultada para la celebración de contratos de aseguramiento satisfaciendo las necesidades que la colectividad genera; respecto a las necesidades de protección, y donde los accionistas tienen derecho a cualquier beneficio reportado por la operación del negocio y son responsables de cualesquiera pérdida en que se pudiere incurrir.

"Una de las características principales de la compañía de seguros estructurada como Sociedad Anónima que la distingue de los demás tipos de organización mencionados anteriormente, es que las primas cobradas por la venta del seguro suelen estar estipuladas de antemano y que el asegurado siempre sabe cuanto le va a costar la protección, además de que la sociedad anónima suele poseer un excedente como garantía suplementaria para los contratantes de las pólizas" (3).

El sistema de ventas predominante en las sociedades anónimas es el "sistema americano de agencia", en el cual el agente (fuerza productora) está considerado como un hombre de negocios independiente, retribuido por la compañía mediante una comisión sobre las pólizas que suscriba.

A tal afirmación habría que añadirle que no solamente recibe de la compañía aspectos de tipo económico, sino que de igual forma recibe asesoría, capacitación, desarrollo, etc.

Ahora bien, las principales ventajas atribuidas a las instituciones de seguros del tipo de sociedad anónima son:

- a. Es una buena organización de negocios que opera de modo eficaz.
- b. Los gastos se mantienen a un bajo nivel puesto que el interés es de los accionistas exige una administración económica.
- c. Brindan un contrato de seguro definido, con una prima fijada de antemano de un modo absoluto.
- d. Ostentan capital y excedentes como garantía y protección para los contratantes de pólizas.
- e. Se logra una buena distribución de los riesgos contratados por la compañía.

La sociedad anónima aparece en todas las ramas del seguro, - sus grandes ventajas son el contrato definido que puede -- brindar y el capital y excedentes que sirven de garantía al

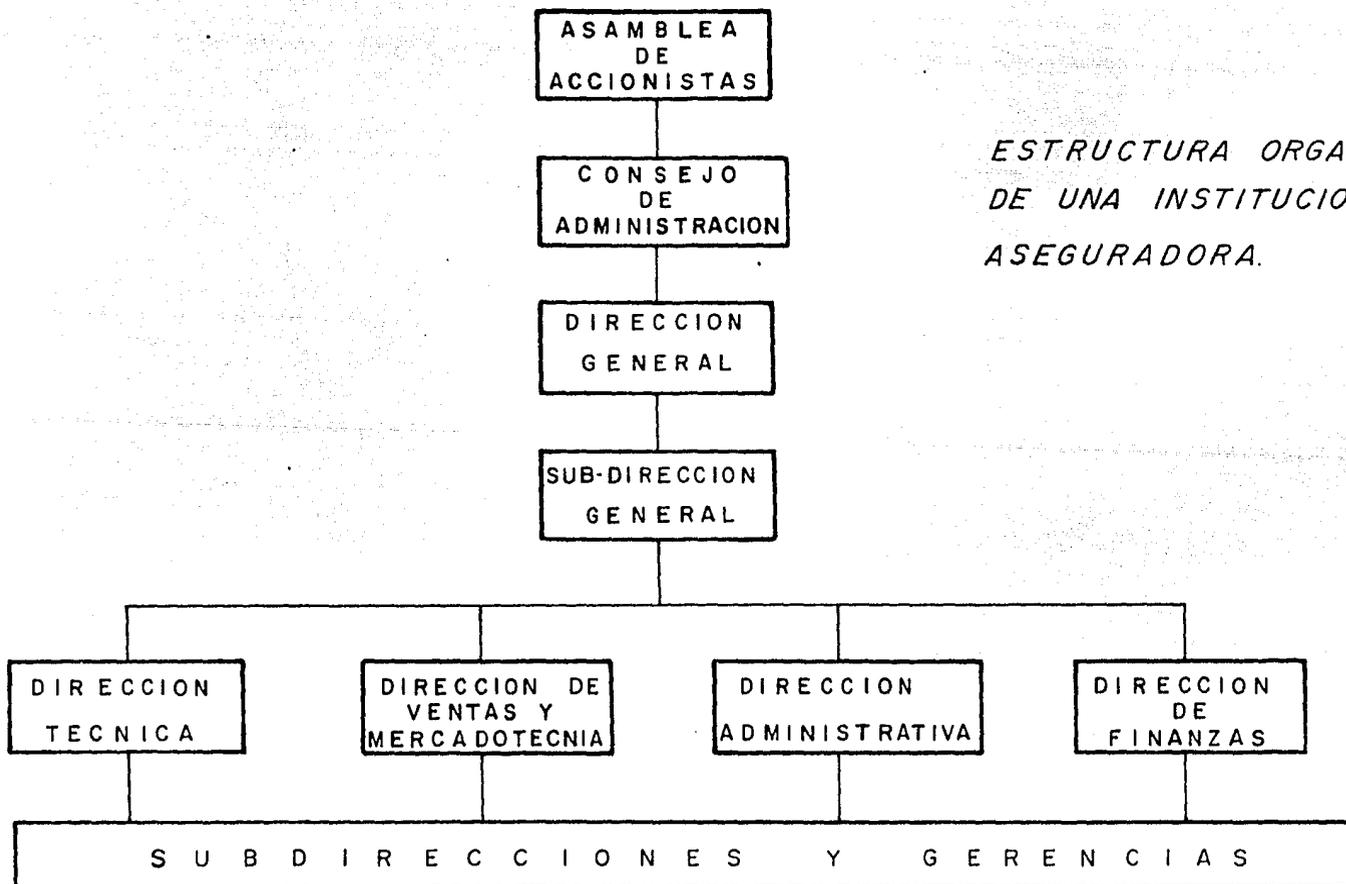
contratante de la póliza para el pago de siniestros futuros.

Una sociedad anónima tiene a la cabeza una junta directiva que controlará a la sociedad, "... el consejo de administración es el órgano supremo de la sociedad razón que por su propio peso cae, ya que en él se atacan problemas, se discuten las alternativas, se dictan las soluciones y se establecen los objetivos, todo esto con el fin de llevar a la empresa a un mejor desarrollo" (4).

La junta directiva tiene la responsabilidad del funcionamiento de la compañía pero por lo general delega gran parte de sus poderes a funcionarios y empleados designados, a quienes considera competentes para asumir el desarrollo de las funciones de la empresa. De tal forma, que dentro de la estructura orgánica de la institución aseguradora, existe un segundo nivel jerárquico de gran importancia y que en sí representa el mando de la compañía debido a que en él se encuentra el cuerpo de funcionarios con la más amplia experiencia dentro del área donde se hayan ubicados.

Así mismo, existe un tercer nivel representado por las diversas áreas funcionales de la compañía, teniendo al fren

CUADRO # 1



*ESTRUCTURA ORGANICA
DE UNA INSTITUCION
ASEGURADORA.*

te en cada una de ellas a su responsable, el director.

Resulta interesante conocer como se encuentra estructurada una compañía de seguros, ya que de esta forma podremos ver con mayor claridad las principales actividades desarrolladas por la misma.

Tal parece ser que no existe un patrón único de organización entre las instituciones aseguradoras que operan en -- nuestro país, aunque es relevante mencionar que en esencia presentan áreas básicas comunes en mayor o menor escala, a través de las cuales desarrollan sus operaciones.

En el cuadro No. 1 se presenta el organigrama general de -- una aseguradora, no queriendo decir con esto, que todas -- las compañías de seguros tengan la misma organización, pero de una manera u otra, todas presentan en su estructura básica las mismas áreas para el desarrollo de sus funciones, siendo las principales:

2.1.1 FUNCIONES DE LA DIRECCION ADMINISTRATIVA

1. Contabilización de las operaciones de la em
presa.

2. Preparación de los estados financieros.
3. Administración de los servicios de caja y cobranza.
4. Planeación, desarrollo e implementación de los sistemas administrativos de la empresa.
5. Organización de las actividades necesarias para la operación de los sistemas y procedimientos de las operaciones administrativas.
6. Reclutamiento y selección de los recursos humanos necesarios para la empresa.
7. Administración de sueldos, salarios y prestaciones en general, etc.

2.1.2 FUNCIONES DE LA DIRECCION DE FINANZAS

1. Proyección de las necesidades y recursos económicos de la empresa.
2. Planeación de las operaciones y resultados financieros de la empresa.
3. Planeación y control de los flujos de fondos y programas de inversiones.

4. Análisis, selección y evaluación de la productividad de las inversiones.
 5. Administración de los sistemas de información necesarios para el control y evaluación de las inversiones.
 6. Trámite y administración de préstamos con garantía prendaria o hipotecarios.
- Etc.

2.1.3 FUNCIONES DE LA DIRECCION TECNICA

1. Asistencia matemático-actuarial a la dirección en el desarrollo de nuevos planes y productos.
2. Estructuración de las tarifas en los manuales usados por la empresa.
3. Supervisión actuarial de las operaciones de reaseguro de la empresa.
4. Administración del sistema de valuación de las reservas matemáticas.
5. Preparación de los estados actuariales de las

operaciones de la empresa.

6. Asistencia técnica al agente en la preparación de estudios complejos de cotización.

7. Elaboración de tablas de mortalidad en base a la experiencia de la empresa y el mercado.

8. Establecimiento de las normas generales de aceptación de riesgo.

9. Registro estadístico de causas y número de --
.. . muertes de los clientes de la empresa.

10. Registro estadístico de casos subnormales.

11. Exámenes médicos a los candidatos para asegurarse.

12. Dictamen de siniestros y determinación de --
pruebas médicas adicionales.

Etc.

Al final de cada descripción de funciones de las diferentes direcciones se ha puesto un "etc", ya que nuestro objetivo no es hacer un listado enorme de funciones que se desarrollan, sino que se mencionan las más importantes y repre

sentativas de cada dirección sin olvidar que existen una serie de actividades aún más específicas que las hacen más completas y complejas a cada una de ellas.

2.1.4 FUNCIONES DE LA DIRECCION DE VENTAS Y MERCADO TECNIA

La dirección de ventas y mercadotecnia, representa por ser el objetivo de nuestro trabajo de investigación, la parte más importante de la estructura básica de la institución --aseguradora. En ella se conjugan una serie de elementos que llevan a la realización de las siguientes funciones principales:

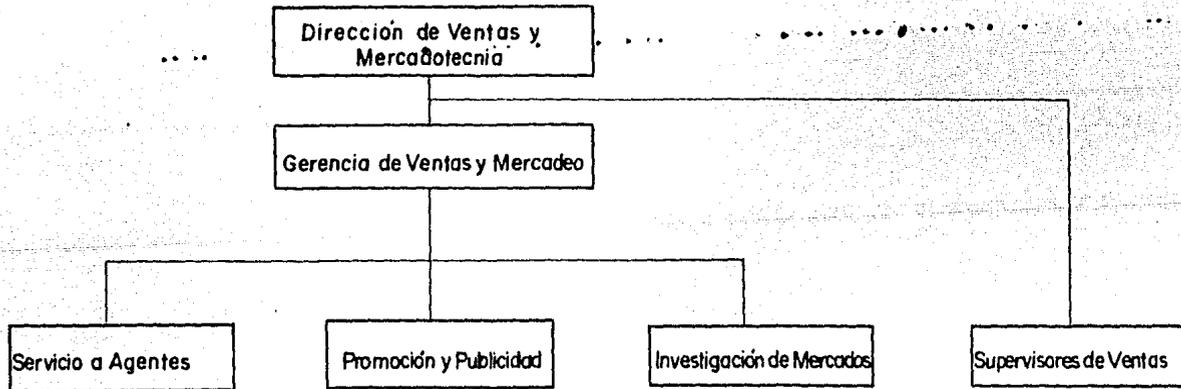
1. Planeación y administración de los programas de investigación de mercados.
2. Planeación y administración de los programas de promoción de productos y servicios.
3. Planeación y coordinación de los programas de incentivos al productor.
4. Diseño, desarrollo y optimización de los productos y servicios requeridos en el campo de los seguros.

5. Planeación y administración de los programas de capacitación de la fuerza productora.
6. Asistencia a la dirección general en la estructuración del programa anual de ventas y mercadotecnia.
7. Planeación y organización de los seminarios y convenciones que celebra la empresa para la fuerza productora.

Ahora bien, una vez que conocemos de manera general el funcionamiento de una compañía de seguros, es importante señalar cual podría ser la estructura específica del área de -- ventas y mercadotecnia, siendo relevante aclarar que no ne cesariamente todas las aseguradoras tienen el mismo tipo de estructura en esta área, pero se ha visto que de alguna manera presentan en su organización las mismas funciones.

En el cuadro No. 2 se presenta la organización de ventas de las compañías aseguradoras más pequeñas, ya que sus operacio nes no cubren todo el territorio nacional, por lo que cuentan con menos supervisores de ventas y con un número menor de agentes a las comprendidas en el cuadro No. 3, el cual -

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE VENTAS Y MERCADOTECNIA DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS

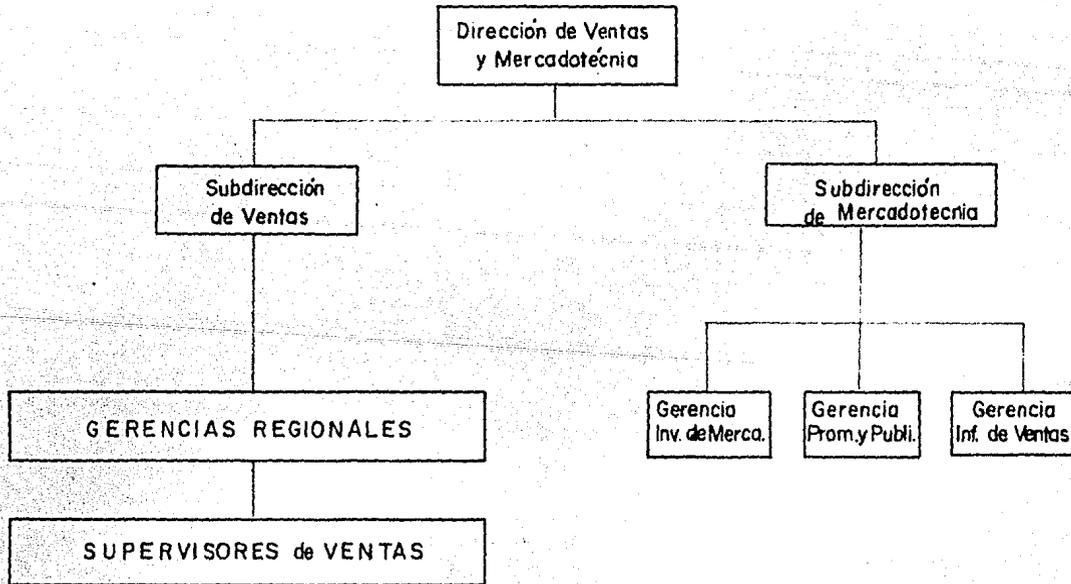


presenta la organización de ventas 'tipo' de las nuevas compañías de seguros principales que actualmente llevan a cabo sus operaciones en México, teniendo entre todas ellas más - del 70% de la participación del mercado en el país.

En el cuadro No. 3, es importante señalar que los gerentes regionales son considerados como empleados administrativos y que sus funciones principales consisten en dar servicio - a las agencias, controlar ciertos gastos en su área y vigilar que se vayan obteniendo las cuotas de producción de cada supervisor; implicando que al ser integrante del personal administrativo sus ingresos personales por sus servicios son en base a un sueldo fijo. En algunas compañías se les da a fin de año un bono que se proporciona en base a los ahorros logrados en los gastos de su región o bien por la producción anual de los supervisores que vigilan.

Como se observa, este tipo de organización permite a la dirección de ventas y mercadotecnia, tener acceso a todo el territorio nacional, siendo el subdirector del área el responsable del buen funcionamiento y desarrollo de las ventas del país, por medio del equipo de gerentes regionales.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE VENTAS Y MERCADOTECNIA DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS



De tal forma que este tipo de organización se encuentra estructurado de una forma compleja, pues ... "el número de su pervisores de ventas es muy elevado contando algunas compañías con más de 150 en todo el país, teniendo cada una de estas un promedio de 12 agentes en su organización" (5).

Mientras que en el cuadro No. 2 se aprecia una organización de ventas más simple, ya que las operaciones de la empresa no requieren de un sistema organizativo más complejo, debido a que ... "dentro de estas compañías el número de supervisores gira alrededor de 20 ó 30" (6); siendo así mucho más fácil para el Director de Ventas y Mercadotecnia establecer un contacto más directo y estrecho con cada uno de ellos.

Hasta ahora se ha comentado la estructura básica que adoptan las instituciones aseguradoras, así como las funciones principales que desarrollan cada una de las áreas (direcciones) que la integran. Pero ahora bien, ¿cuáles son los objetivos que un conjunto de recursos de esta magnitud persigue? y -- ¿cuáles son las estrategias fundamentales que la llevarán a

la consecución de los mismos?

En términos generales, las compañías de seguros tienen entre sus objetivos principales los siguientes:

* Objetivos generales de la institución aseguradora.

I. Contribuir activa y directamente a la solución de las necesidades de protección de la comunidad.

II. Aumentar de manera continua su participación en el mercado mexicano de seguros.

III. Creación y modificación de los productos, servicios y procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos de penetración en el mercado y de productividad para garantizar la permanencia de la empresa como tal.

IV. Desarrollo del personal directivo, operativo y de ventas de la empresa, a fin de contribuir al logro de la superación personal, económica y social de todos sus colaboradores.

V. Generar los recursos financieros requeridos para el logro de utilidades que permitan mantener un

dividendo mínimo por acción.

En lo referente a las estrategias básicas que las instituciones aseguradoras se plantean y utilizan con mayor frecuencia para el logro de los objetivos anteriores, se pueden mencionar:

* Estrategias.

- I. Selección de programas relativos a la comunidad:
La compañía de seguros orienta sus esfuerzos y recursos disponibles hacia programas de carácter social donde su participación pueda ser más efectiva y provechosa.
- II. Optimización de productos, servicios y procedimientos: La compañía de seguros trata siempre de ofrecer al público, el producto o los productos que mejor satisfagan sus necesidades, al costo más justo posible y económicamente satisfactorio para la empresa.
- III. Colaboración y trabajo en equipo:
Es necesario convencer a todo el personal de la

compañía de seguros de la validez de sus objetivos a fin de que todos compartan la responsabilidad de su logro.

IV. Optimización de políticas de inversión:

La compañía de seguros debe estructurar este tipo de políticas de tal forma que faciliten el logro de los objetivos financieros y de productividad.

V. Estrategía de programas de reducción y control de costos.

VI. Relación con la C.N.B.S. y la A.M.I.S.:

Esta estrategia emana de la necesidad de mantener una política de agresividad, pero a la vez evitando al máximo problemas con las autoridades y apoyando la personalidad de la A.M.I.S.

VII. Máximo auxilio al productor y desarrollo del cuerpo de ventas:

La institución aseguradora deberá brindar a su fuerza productora aquellos elementos de auxilio que le faciliten su labor, propicien un mayor -

profesionalismo en el desarrollo de la misma e integren un equipo humano capaz de realizar incrementos continuos en ventas de calidad, garantizando con ésto un mejor servicio a todos sus asegurados.

La estrategia señalada anteriormente cumple con un fin básico: el dotar de las herramientas necesarias para el desarrollo de su actividad diaria a aquellas personas, que contando con ciertas características y cualidades personales, han decidido formar parte activa en la labor de ventas.

Esta parte activa que mencionamos, se le conoce en el campo de los seguros como fuerza productora. Como su nombre lo indica, tiende a representar el esfuerzo y el espíritu de lucha de un núcleo de personas, que a través del desarrollo de su labor diaria, dotan a la compañía aseguradora de su principal ingreso.

Conscientes de ésto, las aseguradoras fomentan las ventas por medio de sus agentes, a través de la creación de productos útiles y competitivos, de programas de capacitación y de

sarrollo para sus agentes y supervisores de ventas y sobre todo"... ofreciendo para cada venta una serie de comisiones que no se puede encontrar en el mercado otro producto que - ofrezca una remuneración tan alta por su venta" (7).

Más adelante se hablará de una manera muy especial de aquellas características y cualidades del hombre, que por su decisión o inclinación hacia el campo de las ventas, han hecho de él un hombre singular.

De ahí nuestra preocupación por hacer valer aún más su esfuerzo y la lucha que sostiene día a día, de proporcionarle los medios necesarios para que desarrolle sus habilidades y aumente sus conocimientos; de ahí nuestro deseo de establecerer un programa de capacitación integral para esa fuerza productora (supervisores de ventas), uno de los pilares de cualquier compañía de seguros.

2.2 FUERZA DE VENTAS DE LA INSTITUCION ASEGURADORA

La fuerza de ventas de las compañías de seguros son parte especialmente importante de la organización, debido a que:

- a. Son el punto de contacto entre la compañía y el asegurado, y
- b. Mantienen a la organización con vida al proporcionarle continuamente nuevos negocios.

Así mismo, para el contratante de la póliza, el cuerpo de ventas es importante por ser el intermediario que le da protección y asegura el pago de sus siniestros,"...para muchos contratantes de pólizas, el agente es la compañía". (8).

Muchas de las funciones de las compañías de seguros, especialmente en las ventas, son cubiertas por agentes productores de la misma. Esos agentes han recibido cierta autoridad y poderes que se han especificado en sus contratos, y dentro de su autoridad pueden actuar por cuenta de la compañía y en su nombre.

La venta directa sin agentes, que permitiría un seguro más barato, se encuentra obstaculizada por una parte, por el deseo del asegurado de obtener "servicio", y por otra, por la falta de iniciativa del público de buscar seguros, aunque "en los Estados Unidos los sistemas tan variados causan a -

veces la situación anómala en que el agente estimula las ventas pero la organización directa del negocio es quien las consigue" (9).

Los vendedores de una compañía de seguros están agrupados de diferente forma en relación al ramo del seguro que operan - (vida o daños), aún cuando la tendencia actual está dirigida hacia la venta de ambas líneas por el mismo grupo de compañías y los mismos agentes:

En el cuadro No. 4 se presenta la estructura 'tipo' de la fuerza de ventas de las nueve compañías de seguros más importantes que operan en el país, esta subdivisión abarca los dos ramos de operación básicos del seguro, vida y daños, y presenta las siguientes características:

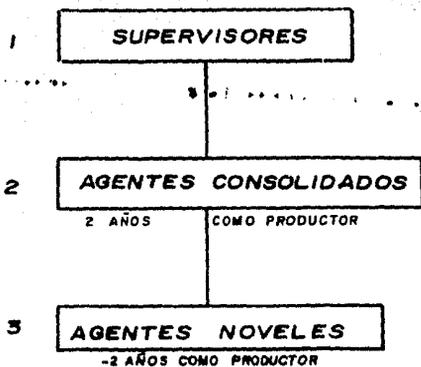
A. RAMO DE VIDA.

Por lo que respecta al seguro de vida, la labor de venta se realiza a través de agentes conectados directamente con la compañía, los cuales presentan la siguiente clasificación:

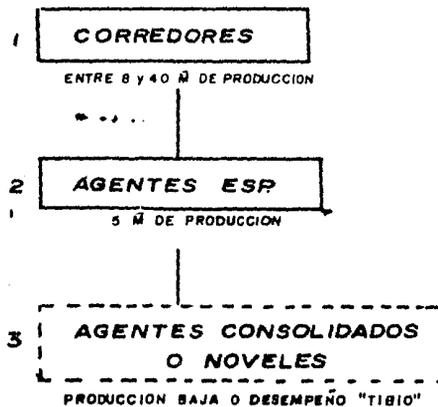
* AGENTES NOVELES: Este grupo comprende a los vendedo-

CLASIFICACION DE LA FUERZA PRODUCTORA ⁽¹⁰⁾

RAMO DE VIDA



RAMO DE DAÑOS



(10) GRUPO DE INTERCAMBIO DE INFORMACION ENTRE INSTITUCIONES ASEGURADORAS

res que tienen menos de dos años de dedicarse a la venta de seguros y - lógicamente también en esta actividad es difícil el inicio, por tanto, se le deberá proporcionar todos los elementos necesarios a través de -- una adecuada capacitación a fin de que estén lo suficientemente prepa rados para desarrollar su labor.

* AGENTES CONSOLI

DADOS:

Este grupo de agentes son aquellos vendedores que tienen dos o más -- años dentro del negocio como tales y que por tanto se puede considerar como productores ya establecidos - dentro de la actividad, en la cual permanecen durante mucho tiempo, - obteniendo altos índices en conser vación y producción de negocios nue vos.

* SUPERVISORES DE

VENTAS:

Este grupo está integrado por aquellos productores que debido a la meritoria labor que desarrollaron como agentes, así como a su capacidad de motivación y enseñanza se han convertido en directores o supervisores de los grupos mencionados anteriormente. La persona que ocupa esta posición se le denomina de diferentes formas, director de agencia, gerente de grupo, promotor, jefe de grupo o simplemente gerente, pero para efectos de nuestra investigación se llamará supervisor de ventas, el cual es regulado directamente por la compañía de seguros, trabajando únicamente para ella y participando de los bonos y concursos preparados especialmente - para los mismos.

La organización de cada supervisoría tiene dos áreas básicas: el área ad

ministrativa que esta bajo las órdenes de un coordinador administrativo, que es el encargado de tramitar nuevos negocios, controlar la labor de cobranza, atender rehabilitaciones y en general proporcionar el apoyo de tipo administrativo que los vendedores requieren para realizar una mejor labor de ventas; y el área de ventas que está bajo las órdenes directas del supervisor que es el encargado de vigilar las metas de producción de sus agentes, proporcionar asesoría en cuanto a tipo de planes y productos y en general de motivarlos hacia el incremento continuo de ventas.

El objeto de nuestro estudio se encuentra enfocado primordialmente en este grupo, por lo que los puntos que acabamos de exponer en cuanto a las características de la agencia que dirige (supervisoría de ventas) y sus cualidades personales

serán analizadas con mayor profundidad en el inciso 2.2.1 y 2.2.2.

B. RAMO DE DAÑOS

El cuerpo de ventas cuyo renglón principal de acción es el ramo de Daños presenta algunas diferencias al compararlo con la clasificación de los productores que se dedican fundamentalmente a vender seguro de vida. Su clasificación abarca los siguientes tipos:

- * **CORREDORES (BROKERS):** Este grupo está integrado por organizaciones de gran magnitud y recursos que operan bajo la forma de Sociedad Anónima, considerándose por tanto, como pequeñas compañías aseguradoras que cuentan con las mismas áreas funcionales para el desarrollo de sus operaciones. Se caracterizan por tener una producción muy alta con la compañía de seguros (entre 8 y 40 millones según el criterio de las aseguradoras más

importantes que operan en el país), aunque son totalmente independientes y trabajan varias de ellas a la vez, participando en los concursos de producción establecidos específicamente para los mismos.

El corredor trabaja con sub-agentes ya sea con porcentajes de comisión o con sueldo fijo. Los corredores - o brokers tienen trato personalizado con la compañía de seguros a través de un gerente denominado de corredores y la conexión para la tramitación de cualquier nuevo negocio o movimiento se realiza a través de la oficina matriz o principal sucursal de la compañía.

* AGENTES ESPECIALES:

LES:

Este grupo tiene como principal característica el contar con una producción mínima total de cinco millo

nes de pesos; integrada por un millón de pesos como límite mínimo en el ramo de incendio y el resto (4 millones) distribuído en los otros ramos (transporte, diversos, autos, etc).

Al obtener el requerimiento anterior se les proporciona un servicio especializado por parte de la compañía, a través de un gerente de ventas de nominado de agentes especiales, integrándolos a los concursos correspondientes de su categoría.

Los agentes especiales pueden o no pertenecer a una supervisoría de -- ventas y la conexión para la tramitación de sus negocios se realiza -- por medio de la sucursal u oficina -- de servicio que le corresponda.

* AGENTES CONSOLIDA

DOS Y NOVELES: Este grupo de agentes como se menciou

nó anteriormente, pertenecen a una supervisoría específica y desarrollan su labor principal dentro del ramo del seguro de vida, aunque producen una pequeña cantidad derivada de su venta en el ramo de daños (básicamente automóviles).

Este tipo de agentes con el paso del tiempo y con un adecuado desarrollo pueden llegar a convertirse en excelentes productores de daños, obteniendo el rango de agentes especiales; pero en la mayoría de las ocasiones se mantienen con un desempeño 'tibio' en daños.

2.2.1 DESCRIPCION Y FUNCIONES PRINCIPALES DE UNA SUPERVISORIA DE VENTAS

Existen diferentes términos con los que se expresa lo que es una supervisoría de ventas, aunque todos ellos se refieren al mismo tipo de organi

zación, siendo los más comunes los siguientes:

- * Gerencia de Ventas
- * Regional de Ventas
- * Agencia de seguros
- * Promotoria
- * Jefatura de Grupo
- * Gerencia de Distrito

Etc.

Las características de la supervisoría de ventas es que su forma de organización es totalmente in dependiente a la estructura de la compañía asegu radora, en cuanto al desarrollo de sus funciones.

Su objetivo principal, es el de canalizar los ne gocios de seguros a las aseguradoras, conservar estos negocios e incrementarlos por medio de un adecuado servicio a sus clientes. La agencia es tá formada en el renglón de recursos humanos por tres elementos fundamentales, todos ellos neces rios para su buen funcionamiento:

1. Supervisor de ventas
2. Agentes de seguros (consolidados y noveles)
3. Personal Administrativo

En este momento nos interesa el elemento Supervisor de Ventas; siendo importante aclarar que se dice que tiene que ser un agente de seguros, ya que antes de que un supervisor de agencia desarrolle actividades como tal debe ser agente; esto nace del hecho, de que nadie puede enseñar y motivar a alguien, si no conoce por él mismo el tipo de trabajo a desempeñar.

Para que una compañía acepte a alguien como supervisor de ventas, éste deberá demostrar que puede desarrollar satisfactoriamente todas las funciones implícitas en el puesto, ya que él sería ante la compañía, el responsable directo de su actuación.

El supervisor recluta y forma su propia gente, la entrena, la supervisa y la motiva, teniendo así una ascendencia directa con sus agentes, ya que él es quien los conoce y los ha visto y ayudado a crecer y desarrollarse. Los agentes de

éxito dentro de una agencia atribuyen gran parte de éste, a su supervisor y siempre lo ven como líder y como un guía. En el momento en que el supervisor falta, es muy factible que una agencia se deshaga inmediatamente, ya que los agentes no aceptarán fácilmente a un nuevo supervisor impuesto por la compañía o un agente de la misma, de un momento a otro, ya que siempre lo estarán comparando con su supervisor anterior y es difícil que lo reconozcan como líder.

Las funciones de una agencia de seguros son las mismas funciones del supervisor de ventas, ya que éste es el único responsable de que se lleven a cabo y en última instancia él es el que se beneficia directamente del éxito de sus operaciones, dada la remuneración económica que esto trae consigo. Estas funciones son muy sencillas en su concepto, consistiendo en los siguientes puntos:

1. Reclutamiento y selección de agentes
2. Conservación de estos agentes
3. Capacitación y desarrollo de agentes
4. Supervisión de estos agentes

El supervisor tiene bajo su cargo a un grupo de agentes que él mismo recluta, selecciona y capacita. Los agentes se encuentran reunidos en un despacho proporcionado por el supervisor, que facilita todos los trámites para la contratación de negocios que cada uno de los agentes llegue a realizar.

Una vez conocidas las funciones generales del supervisor es conveniente señalar que pasos debe seguir para alcanzar el éxito en el desarrollo de su organización.

Los puntos que a continuación se señalan son el cuerpo mismo de este trabajo por lo que se estima conveniente solo mencionarlos, ya que serán tratados detenidamente más adelante, pero con el objeto de lograr una visión más precisa de las funciones específicas del supervisor y conocer la relación que guardan unas con otras, se elaboró el cuadro No. 5 en donde cada función es clasificada de acuerdo a las áreas generales de atención por parte de éste.

I. AGENTES:

El supervisor de ventas es en primer lugar un forjador de -

El supervisor tiene bajo su cargo a un grupo de agentes que él mismo recluta, selecciona y capacita. Los agentes se encuentran reunidos en un despacho proporcionado por el supervisor, que facilita todos los trámites para la contratación de negocios que cada uno de los agentes llegue a realizar.

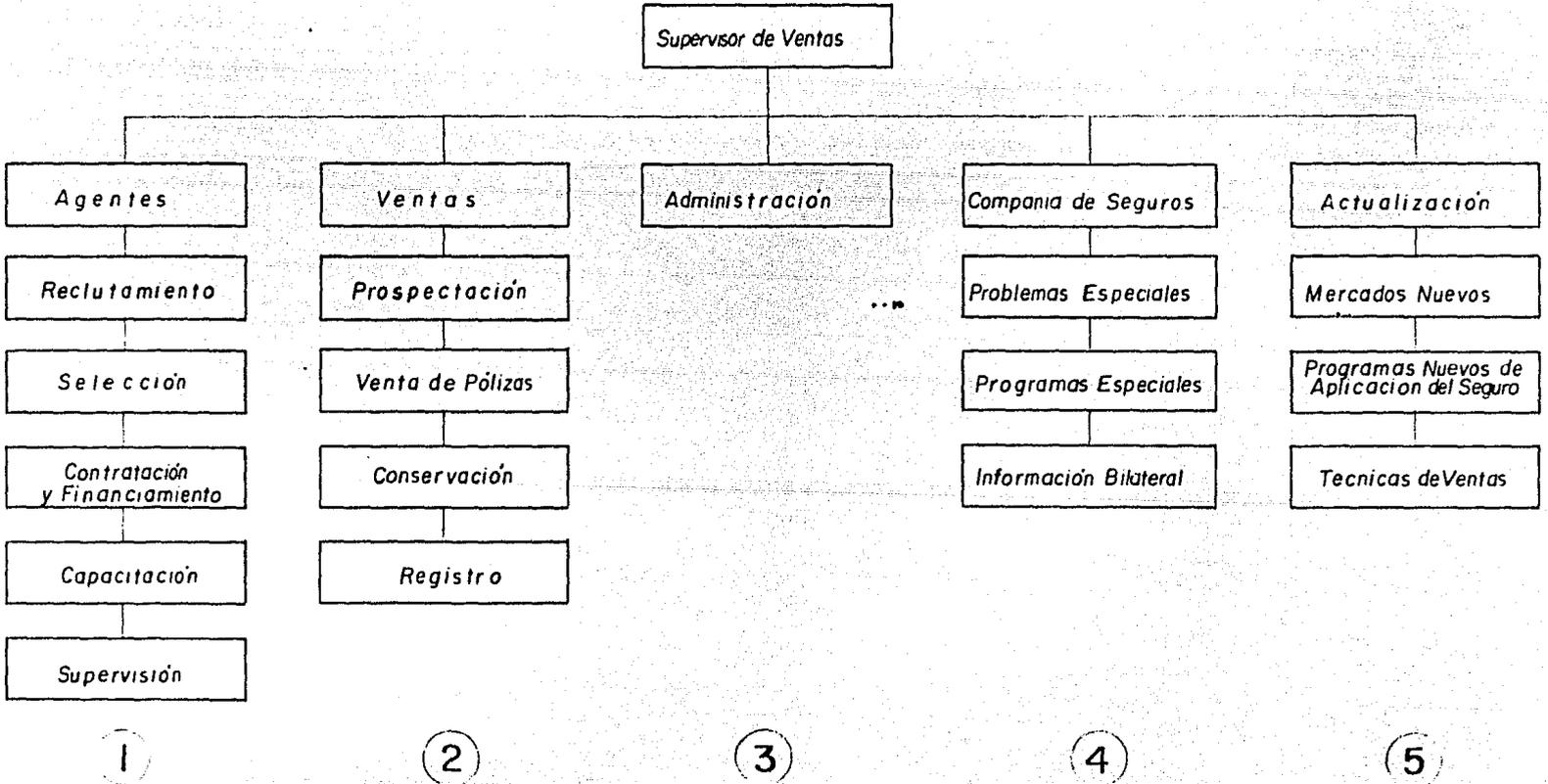
Una vez conocidas las funciones generales del supervisor es conveniente señalar que pasos debe seguir para alcanzar el éxito en el desarrollo de su organización.

Los puntos que a continuación se señalan son el cuerpo mismo de este trabajo por lo que se estima conveniente solo -mencionarlos, ya que serán tratados detenidamente más adelante, pero con el objeto de lograr una visión más precisa de las funciones específicas del supervisor y conocer la -relación que guardan unas con otras, se elaboró el cuadro No. 5 en donde cada función es clasificada de acuerdo a las áreas generales de atención por parte de éste.

I. AGENTES:

El supervisor de ventas es en primer lugar un forjador de -

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE VENTAS



"hombres de éxito", siendo éste un trabajo demasiado arduo, ya que requiere de un profundo conocimiento de la persona humana, de la capacidad necesaria para motivar a los demás y sobre todo de las técnicas para lograr que la formación de sus agentes llegue a una feliz culminación.

La materia prima con que trabaja son sus agentes y es por ello que debe dirigir todos sus esfuerzos en la formación y desarrollo de los mismos, es decir debe canalizar parte de su tiempo a reclutar "buenos" candidatos, a seleccionar al hombre que reúna los requisitos necesarios, a capacitarlos en los aspectos desconocidos para él y por último a desarrollarlos hasta lograr de él un agente calificado.

El supervisor tiene la responsabilidad de lograr que cada uno de sus agentes logre un ingreso de acuerdo a sus necesidades, además de hacerlos conscientes del reto que representa su desarrollo como agentes profesionales de seguros.

Las funciones principales que el supervisor de ventas tiene para con sus agentes son:

- a. Reclutamiento y Selección

- b. Contratación y Financiamiento
- c. Capacitación y Desarrollo
- d. Supervisión

II. ADMINISTRACION:

Por la misma naturaleza del trabajo que va a realizar se ha ce necesario que el supervisor tenga una mente administrativa, por lo que debe conocer cuales son los principios básicos de la administración y aplicarlos de una manera eficiente en la organización bajo su cargo. No debe olvidar - que su agencia es una organización, por lo que debe vigilar que esté bien estructurada en su funcionamiento y siendo la fuente principal de su ingreso las ventas de su equipo debe tener presente el hecho de que un buen servicio proporcionado a sus agentes traerá como consecuencia un mayor rendimiento y por ende un incremento en su producción.

III VENTAS:

Vender es la labor más importante, la esencia misma del - trabajo del vendedor. Y no hay que olvidar que el supervisor, además de todo es un vendedor y el ejemplo es una de

las mejores formas de motivar a la acción, siendo también -
cierto que nadie puede enseñar a vender sin haber vendido -
antes.

No es necesario que el supervisor sea el mejor vendedor de la agencia, ya que este no es su trabajo, pero si es obligatorio que se encuentre constantemente "en juego"; el supervisor basa una parte de sus ingresos en las ventas de sus - agentes, pero la otra parte proviene de sus propias ventas, aquí es donde el supervisor se vuelve agente y debe cumplir sus deberes como tal.

IV. NECESIDAD DE ACTUALIZACION:

Dentro de este rubro se incluyen los esfuerzos que el supervisor realiza para mejorar su trabajo, esto es, todos los - estudios, cursos, conferencias, convenciones, etc., efectuados con el objeto de perfeccionarse en el conocimiento de - los productos de la empresa, de los movimientos del mercado, de las técnicas de venta o de los aspectos administrativos.

En este esfuerzo es generalmente apoyado y ayudado por la - empresa, poniendo a su alcance los mayores medios de desa--

rrollo posibles y motivándole para aprovecharlos.

V. CONTACTO CON LA COMPAÑIA:

Aún cuando su trabajo es muy independiente, el supervisor - no puede actuar totalmente separado de su compañía, sino que debe mantener con ella una comunicación que le permita informar a la empresa de la labor desarrollada y de los resultados obtenidos, de cualquier situación de interés así como - recibir las instrucciones necesarias.

Las buenas relaciones con la compañía de seguros con la que se trabaje son imprescindibles, ya que no hay que olvidar - que es ésta, en última instancia, la que acepta o rechaza - los negocios de la agencia, determina los bonos al final de cada año, efectúa estudios para planes especiales de seguro y después de todo, extiende un cheque mensual en favor del supervisor.

Ahora bien, esta investigación pretende fundamentalmente el dotar al supervisor de ventas de una herramienta integral - (programa de capacitación) que le permita desarrollar con - mayor facilidad y más efectividad las funciones que tiene -

para con sus agentes y para con su agencia, (área 1 y 3 del cuadro No. 5) obviamente, sin restar importancia a las otras actividades que desempeña.

2.2.1.1 INGRESOS DEL SUPERVISOR DE VENTAS A TRAVES DE SU AGENCIA

El supervisor recluta y entrena a sus agentes, les dá servicio de tramitación de solicitudes, les proporciona un lugar donde puedan trabajar contando éste con teléfonos, máquinas calculadoras, luz, escritorios, útiles de oficina, máquina de escribir; también les facilita una serie de herramientas de ventas como folletos, papelería, aparatos audiovisuales, etc., cuentan con el servicio de secretaria, mensajero y telefonista; en concreto, los agentes cuentan con todos estos servicios a cambio de que produzcan por lo menos las cuotas que el director les haya fijado.

El supervisor a cambio de los servicios que proporciona a sus agentes, recibe una sobre comisión por la producción de cada uno. Girando ésta, entre un "15 ó 20%, tratándose de negocios vida individual de 1er. año y tratándose de seguro

colectivo o de grupo, la tasa gira alrededor del 5% para negocios nuevos o de primer año" (11).

Otro tipo de ingresos que puede llegar a percibir el supervisor, es en base a los bonos y concursos que realiza la compañía de seguros. Existen muchos tipos de bonos, pero se -- pueden resumir en los siguientes:

* Bono de Producción: Es áquel que recibe el supervisor en base a la producción que generan sus agentes durante el año. Generalmente se toma la meta fijada por si ésta es rebasada, se le dará un porcentaje en relación al aumento en producción obtenido.

* Bono de Producción

Individual: Es el mismo tipo de bono que el anterior, pero en base exclusivamente a la producción individual del supervisor.

* Bono de Conservación

de la Cartera: Este bono se recibe en base a las primas pagadas de 2do. año, es decir, se considera la cartera anualizada en vigor de la agencia a -- principio del período de cómputo -- y la cartera anualizada en vigor, al final del mismo (generalmente -- un año).

* Bono de recluta-

miento: Este bono se otorga al supervisor que de alguna manera recluta a una persona como agente de seguros. Se puede pensar que si una de las actividades principales del supervisor es el reclutamiento de agentes, este gozará constantemente de los beneficios derivados del mismo. El - monto es en base al 5% de la produc

ción del agente durante los primeros años de su labor como agente - profesional de seguros.

En términos generales estos son los bonos a que tiene derecho el supervisor, variando ligeramente los porcentajes, -- pues depende de la compañía de seguros con que esté conectado, ya que cada una de estas tiene su propia política para el otorgamiento de los mismos.

Por tanto, los ingresos del supervisor estarán formados por:

Producción de la agencia
+ Producción individual
+ Premios de concursos de producción
+ Bonos obtenidos
= Ingresos brutos
- Participación en los gastos de la oficina
= Ingresos netos

En base a los ingresos y conociendo de donde provienen, el supervisor proyectará cual desea que sea su desarrollo en la

venta personal y el desarrollo del grupo de agentes que maneja a fin de alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

2.2.2 EL SUPERVISOR DE VENTAS

El supervisor es el elemento central de la agencia de seguros, de su adecuada labor depende el éxito o fracaso personal y de sus agentes. Es por esto, que el supervisor cuenta con un perfil que lo convierte en un hombre especial.

Una vez que se conoce el trabajo a desarrollar, así como la variedad de actividades que el supervisor tiene que llevar a cabo, es posible deducir el perfil interior y exterior del individuo idóneo para el puesto, de modo que se cumpla con la regla de la integración: el hombre adecuado para el puesto adecuado.

"Después de haber llevado el análisis del trabajo a realizarse deberá formar una base para constituir un patrón de cualidades personales. Las dotes del individuo se comparan fácilmente con el patrón fijado para determinar si cumplirá adecuadamente o no con su trabajo" (12).

Derivado de lo anterior podemos decir, que las dotes que la empresa u organización requiere fundamentalmente pueden dividirse en dos grandes grupos: características y cualidades.

Entendiendo como características, los factores de la personalidad de tipo externo, que pueden ajustarse claramente a un patrón cuyas fronteras son bien definibles, esto es, factores que en consecuencia son mensurables y pueden detectarse con facilidad.

Mientras que hablamos de cualidades al referirnos a aquellos elementos integrantes de la personalidad de carácter más interno, más propios del individuo, que resultan mucho más difíciles de detectar, de clasificar y por tanto de mensurar.

1. CARACTERISTICAS:

Las características de mayor relevancia que tiene son:

A. Edad

Es importante hacer notar que las mayores posibilidades de actuación para el supervisor corresponden al hombre joven.

Esto es natural puesto que el desarrollo del trabajo en cuestión requiere de personas moldeables para ser capacitadas y entrenadas y sobre todo con el suficiente vigor para soportar las exigencias de la labor a desarrollar.

Es idea común el pensar que lo más práctico es el moldear - desde sus inicios en el campo profesional al supervisor de ventas, teniendo esto la ventaja de que permite lograr el - que se adquiriera con mayor facilidad y exactitud los conocimientos proporcionados, pero tiene en contrapunto el riesgo que implica la inversión de dinero, tiempo y esfuerzo en -- función de los resultados a largo plazo.

Por lo que podemos considerar que la edad promedio para el supervisor deberá fluctuar entre los 25 y 35 años de edad, debido principalmente a que en este rango el individuo ya - se ha fijado con mayor claridad sus objetivos, sabe lo que quiere y ha adquirido una serie de responsabilidades que lo impulsan a la madurez.

Junto con ello está en plenas facultades para ser capacitado y adiestrado y para moldearse hasta llegar a desarrollar

su actividad como supervisor en forma realmente profesional, además de poseer las energías y aspiraciones propias de la juventud.

B. Estado Civil

Es común que al seleccionar al supervisor de ventas se olvide esta característica por considerarse perteneciente a la vida privada del individuo. A este respecto es necesario hacer una aclaración; un hombre normalmente se mueve en tres áreas distintas: familiar, social y laboral, que son otros tantos aspectos de su vida.

Todos los aspectos de la vida de un hombre se interrelacionan y por ello, si se desea preveer el éxito laboral de un individuo, es necesario, en las otras dos áreas, familiar y social, checar si no existen en estos aspectos factores que vayan a influir en forma negativa en el desarrollo del trabajo.

Respecto al área familiar, el estado civil es un dato que a muy grandes rasgos puede indicarnos la manera como el indi-

viduo enfrenta y resuelve las situaciones que le presenta la vida. Quien logra satisfacer las necesidades de su familia - es el individuo que ha planeado y está dispuesto a seguir hacia adelante mediante un trabajo serio y constante, lo cual le significa arraigo y estabilidad en la empresa.

En una labor como la que desarrolla el supervisor de ventas, que requiere trato de gentes y energía bien canalizadas, es necesario contar con hombres maduros, responsables, estables y capaces de planear y resolver las situaciones que se le presentan, es por esto que el hombre casado es señal, no inequívoca pero si bastante cierta de la existencia de estas - cualidades. Este tipo de individuo buscará perfeccionarse en lo que hace, antes que probar nuevos horizontes, pues el deseo de mejorar la situación de los suyos lo motiva e impulsa al tiempo que la necesidad de seguridad para ellos le impide correr el riesgo, proporcionándole además una estabilidad emocional que resulta muy necesaria para poder dirigir sus esfuerzos en un solo sentido, en este caso el integro - desarrollo de su labor como supervisor. Aunque es importante

mencionar que un soltero dinámico con alto sentido de responsabilidad también puede ser un buen supervisor.

C. Preparación Académica

La tendencia a elevar los requisitos mínimos de preparación académica es cada vez más acusada. Básicamente se considera que el criterio a seguir para determinar el grado de preparación académica exigible a un supervisor de ventas debe ser el mismo nivel de conocimientos de los clientes con los que va alternar, así como el nivel de conocimientos que requerirá poner en juego al tratar con el agente que se encuentra bajo su cargo.

Es entonces, en función de los conocimientos que requieran los artículos a vender, el lenguaje a utilizar, las características de los agentes que se manejarán y el nivel de los clientes a tratar, que se determinará el grado y tipo de estudios que han de requerirse.

En este asunto es básico tomar en cuenta que los estudios académicos pueden ser sustituibles por medio de los cursos

de capacitación y desarrollo otorgados por la empresa. Así después de determinar el grado de instrucción necesario, se verá cual es la combinación que conviene entre ambos elementos: preparación académica con la que deberá contar el supervisor para ser viable y capacitación que se dará para acrecentar sus conocimientos a fin de que desarrolle satisfactoriamente su labor.

Ahora bien, es importante considerar que por regla general es necesario tratar de elevar en lo posible el nivel académico del supervisor de ventas por lo siguiente:

- a. Entre más elementos de batalla tenga el supervisor, menor inversión tendrá que hacer la empresa en tiempo, dinero y esfuerzo, para sacarlo adelante.
- b. En la lucha por el aprovechamiento y logro de resultados satisfactorios en el mercado, un punto muy importante donde aventajar a la competencia es la preparación con la que cuenta el cuerpo de ventas, y esta se encuentra representada por una parte por el

estudio en las aulas y por otra los conocimientos - adquiridos mediante el proceso de capacitación y desarrollo.

D. Experiencia de Trabajo

Es básico determinar claramente el tiempo y el tipo de experiencia de trabajo requeridos. Existen dos sentidos distintos encerrados dentro de la expresión "experiencia de trabajo".

1. Experiencia de trabajo en sentido estricto: Es el - que se entiende como haber trabajado en la supervisión de agentes cuya función principal es la venta de un producto similar al nuestro. Es una gran ventaja contar con este tipo de personas, ya que la - capacitación, el adiestramiento, la fase de iniciación improductiva, etc., se reducirán considerablemente y con ello el costo en tiempo, dinero y esfuerzo, correspondientes a estas personas.
2. Experiencia de trabajo en sentido amplio: Se refie

re al haber desempeñado anteriormente la labor de supervisor de ventas con cualquier otro producto, o sea, el poseer la experiencia en el empleo de las técnicas de venta y supervisión, el saber utilizarlas. Este tipo de individuos también representan una economía para la organización en lo referente a los gastos necesarios para convertir a una persona en supervisor eficiente, pues ya tiene en su haber elementos básicos para el desarrollo de su labor. Aunque es importante mencionar que la total integración de este tipo de individuo implica su capacitación, al igual que los que cuentan con experiencia en sentido estricto, para la aplicación de los principios generales de supervisión y ventas al caso particular de nuestra empresa.

En general, respecto a cualquier tipo de experiencia de trabajo hay que tomar en cuenta que experiencia significa tiempo, por lo cual todo requisito al respecto representa edad. Así, juventud y experiencia son normalmente factores inversamente proporcio

nales, y debemos balancear sobre esta base nuestras exigencias al respecto.

De lo anterior se deduce que la experiencia ideal de trabajo del supervisor de ventas deberá ser del tipo de "sentido es tricto" en relación con el conocimiento íntegro de nuestro producto y sus relaciones en el mercado, aunado esto a un conjunto de cualidades como motivador, capacidad para super visar y dirigir grupos, liderazgo, etc., todo lo cual indica rá que el individuo posee la capacidad necesaria para asimi lar el entrenamiento, para tratar en los diferentes círculos de venta del seguro y para enfrentarse a los complejos problemas que presenta la labor de supervisión.

2. CUALIDADES:

Las cualidades básicas que han de considerarse en la descripción del hombre son:

A. Capacidad Mental

El grado de capacidad mental necesario para nuestro tipo de supervisor de ventas viene generalmente determinado por las

características y cualidades de los individuos (agentes) que se encuentran bajo su cargo, pero fundamentalmente requiere del conocimiento actualizado del mercado, del producto y del trabajo, así como de las funciones de organización, dirección y supervisión que se verá obligado a desarrollar.

El supervisor necesita tener capacidad de adiestramiento; - poder retener una serie de conceptos, datos y argumentos, - así como de introducir en la mente de sus agentes una serie de nociones a fin de que estos puedan desarrollar todas las labores necesarias en el trabajo concreto que desarrollan.

La capacidad mental implica, en fin, la posibilidad de captar, organizar y llevar a la práctica las estructuras esenciales de supervisión; además deberá poder acumular in mente todo lo que se vaya poniendo a su alcance técnico o práctico de modo que a través del tiempo se vaya perfeccionando.

Es decir, que el supervisor de ventas debe ser capaz de captar y combinar los factores que intervienen en una situación determinada después de ponderar cada uno de ellos en su justo valor y, en consecuencia, llegar a conclusiones -

acertadas bajo situaciones reales de trabajo. De igual forma deberá contar con la capacidad de almacenar conceptos recibidos a fin de poder transmitirlos con facilidad a sus subordinados, así como tener a la mano los datos concretos para su aplicación práctica en el momento en que se requiera.

B. Iniciativa

En la labor de supervisión de ventas, generalmente, por la diversidad de situaciones que pueden darse, la iniciativa tiene un valor especial.

..v

El salirle al paso a las circunstancias sin necesidad de instrucciones a cada momento o de detallados cartabones establecidos, es un arma de gran fuerza para la obtención de resultados positivos en la supervisión de ventas.

"Entre las cualidades naturales que son necesarias en el supervisor de ventas para triunfar, encontramos la iniciativa, que es la idea que constantemente afluye a su cerebro para perfeccionar el trabajo, para obtener el mayor partido de una situación difícil, para lograr constantemente la mayor

eficiencia en su actuación. Por otra parte, la iniciativa - crea iniciativa, de manera que podemos asegurar que el que se dedique a innovar, a estudiar soluciones a los problemas en cada decisión que tome, o sistema nuevo que ponga en -- práctica, inculcara en sus subordinados la filosofía de la perfección y de la constante búsqueda del recurso adecuado para vencer cada dificultad" (13).

C. Poder de Persuasión

Esta cualidad, llamada también habilidad ~~para~~ convencer, implica la facilidad del supervisor para encontrar, mediante los argumentos y actitudes adecuadas a cada caso, la manera de atraer al posible candidato hasta lograr que se identique con su punto de vista, pero de tal forma que no se presente solamente una posición, sino que se consiga que el interlocutor lo capte, lo acepte y lo haga suyo.

La habilidad para convencer utiliza los conocimientos, pero es independiente de ellos. De tal modo que, en posición de los mismos datos habrá quien logre convencer y quien no lo logre según la forma de esgrimirlos, o sea según la habili-

dad para convencer o poder de persuasión.

El poder de persuasión del supervisor de ventas implica cualidades que se consideran como básicas, tales como:

- Facilidad de palabra
- Capacidad para inspirar confianza
- Sinceridad
- Propio convencimiento

•D. • Comprensión del prójimo y adaptabilidad

El supervisor de ventas cuenta con la capacidad de captar la personalidad de los demás, de "ponerse en su lugar" e intuir su motivación y sus reacciones ante un estímulo, es decir, esta cualidad implica interés por los problemas de las personas bajo su cargo, capacidad para juzgar con serenidad y generosidad, sentimiento de comunidad desarrollado.

La comprensión del prójimo requiere, para su utilización práctica, de la adaptabilidad, es decir de la cualidad para acomodarse a las diversas circunstancias que se le presentan, y actuar en cada una como si estuviera en su medio natural y -

acostumbrado.

Así, el supervisor de ventas, será capaz de cambiar, según las circunstancias de modo de hablar, de forma de presentar los productos, de técnica de ventas y manejo de personas. En fin, podrá modificar en cada caso lo necesario para portarse con tino y propiedad con cada uno de los agentes bajo su responsabilidad.

La adaptabilidad para ser utilizada con provecho requiere - complementarse con la comprensión al prójimo, ya que son mutuamente complementarios, y para ser de utilidad en la labor del supervisor es indispensable que coexistan. "Cuanto mejor se analicen y conozcan los motivos que determinan la disposición y decisiones del nuevo agente, y con simpatía y comprensión se encare cada caso según las circunstancias, ... más y con mayor facilidad y rendimiento se lograrán resultados" (14).

De la combinación de estas dos cualidades, se desprenderán cualidades secundarias que representan armas de primera calidad para el supervisor de ventas, tales como:

- . Simpatía
- . Sociabilidad
- . Cortesía
- . Tacto
- . Actitud servicial
- . Sencillez de expresión
- . El don de gentes

E. Motivación y capacidad de trabajo

Las ventas en general y la labor del supervisor de ventas - en particular, como todas las actividades, ofrecen a quienes las desarrollan diversas recompensas, las cuales suelen ser satisfactoras para sus necesidades.

El deseo de cubrir estas necesidades es la fuerza motor de todos los esfuerzos realizados de cada individuo en particular. Ahora bien, el trabajo del supervisor, implica esfuerzo y este únicamente se realizará en función de satisfacer una necesidad.

Es entonces de capital importancia el considerar que el supervisor de ventas debe estar altamente motivado en función de la labor que desarrolla, con el objeto de que a su vez - pueda imbuir a los agentes bajo su cargo de la misma filosoo

fía de motivación que lo lleve a una constante superación personal.

"Cuando el deseo de un hombre por alcanzar una meta precisa es de suficiente intensidad, se apodera de él y lo excita - con esta clase de entusiasmo. Cuando el estímulo alcanza su suficiente profundidad, se establece la comunicación con el - subconciente, y a este nivel se ponen en marcha impulsos que lo llevan a una avalancha de ideas y asociaciones" (15).

Cuando la motivación para trabajar es igual a cero, el trabajo desarrollado por todo ser humano es también igual a cero; pero a partir de este punto cada persona tiene un modo distinto de reaccionar.

Por ello es necesario que el supervisor de ventas sea capaz de reaccionar al estímulo normal que le proporciona la em--presa con una cantidad de trabajo suficiente para desarro--llar las labores que de él se esperan. No basta con tener -cualidades, es necesario hacerlas rendir, es preciso que --luzcan y esto se logra mediante un trabajo y dinamismo con-

tínuo a fin de lograr resultados halagueños.

F. Madurez

El supervisor de ventas deberá contar con la capacidad para reaccionar con sensatez ante las diversas circunstancias -- que se presentan, especialmente las difíciles.

Un estado de ánimo optimista y positivo sostenido constantemente, es también un producto de la madurez y representa una gran ayuda para el supervisor, pues le permite extraer en todo momento el máximo provecho al bagaje profesional con que cuenta.

La madurez proporciona calma y serenidad, estabilidad emocional y sensatez e implica también la posesión del aplomo y seguridad, lo que ante los agentes bajo su cargo produce una impresión muy favorable, ya que los induce a seguir un patrón de comportamiento muy similar.

Esta cualidad es exigible siempre, pero en mayor grado en cuanto mayores sean las responsabilidades del supervisor de

ventas y más variables las situaciones de trabajo que se le presentan.

G. Estabilidad Ocupacional y Lealtad

Es necesario que el supervisor de ventas, cuente con estabilidad ocupacional, es decir que se quede con la compañía -- por lo menos el tiempo suficiente para rebasar la etapa inicial de aprendizaje, devolver lo invertido en el tiempo, dinero y esfuerzo a fin de proporcionar a la empresa un réndimiento extra.

Se requiere que en el desarrollo de su trabajo el supervisor proyecte ante los demás (sus agentes) una imagen favorable de la empresa y de su estabilidad ocupacional ante la misma.

"Cada nuevo supervisor cuesta dinero; tenemos que localizarlo, contratarlo, capacitarlo y desarrollarlo poco a poco antes de que llegue a ser productivo para el negocio. Por consecuente una fuerte rotación en el personal de supervisión

de ventas resulta excesivamente costosa. Se necesita gente estable, no aventureros" (16).

Así mismo, el supervisor deberá ser leal hacia la compañía, implicando esto, el considerarla como algo suyo, dándose cuenta de que pueden progresar juntos; considera lo que la empresa ha invertido para convertirlo en un buen supervisor y los apoyos que le ha proporcionado sintiendo por tanto, un compromiso moral con ella.

En el aspecto de permanencia de trabajo, la lealtad hacia la empresa coadyuva en la estabilidad ocupacional, y puede contrarrestar cierta inestabilidad. Esto es, contra la idea de cambiar de trabajo actúa no sólo la estabilidad ocupacional, sino también la lealtad. Del mismo modo, la estabilidad ocupacional presionará al supervisor a atender más a los aspectos positivos de la empresa, y en consecuencia llegar a la actitud de lealtad.

H. Capacidad de Organización

Esta cualidad se ha tomado tradicionalmente como compatible

con la personalidad y trabajo del supervisor, por lo que con
siderando a la organización como una canalización de recur-
sos, no solamente es una cualidad compatible sino imprescin
dible para el trabajo de supervisión de ventas.

Como para todos los hombres, para el vendedor el elemento -
base de la actividad es el tiempo. Por la independencia de
su trabajo, el vendedor esta expuesto en alto grado a desper-
diciar el tiempo en labores inútiles o poco productivas, por
ello es especialmente importante que su supervisor cuente --
con la capacidad de organizar a fin de que esta se considere
en la forma de canalizar el trabajo de sus agentes de modo
que se logre la máxima eficiencia.

"La organización supone la adopción de planes, la modifica-
ción de procedimientos propios, el aprovechamiento de recur
sos y oportunidades, la articulación de medios y energías y
la especificación de determinados resultados por conseguir.
El supervisor que no proyecta en sus subordinados la capaci
dad de organizarse, creará vendedores disipados y descuida-
dos que no entrarán por la puerta de la venta fácilmente, y

con frecuencia se les verá esperando y lamentando porque al quien no la abre" (17).

I. Honorabilidad y ética profesional

Todo tipo de actividad profesional requiere ser desarrollada bajo ciertos liniamientos de tipo ético, y si consideramos a la labor del supervisor de ventas enmarcada dentro de este rango, el supervisor deberá contemplar los siguientes tres deberes éticos:

* Deberes hacia los compañeros de profesión: El supervisor contará con un deber ético hacia sus compañeros de profesión, pues no trabaja contra los demás productores, sino con ellos en la consecución de un objetivo común, el exaltar a la industria aseguradora.

Son el prestigio de su empresa; su importancia económica; su solvencia moral y material, las -- facilidades que otorga a sus asegurados y el -- apoyo proporcionado a sus subordinados, los pilares sobre los cuales se fundamenta el éxito --

del supervisor, y no en la lucha sorda por des-
creditar a sus compañeros y a las demás compa-
ñías.

* Deberes hacia los clientes: Pues es el asegura-
dor quien a través de su asesoría protege los -
intereses de sus clientes, enseñándoles los al-
cances reales y las limitaciones del acto jurí-
dico que se realiza.

Por la labor misma de asesoría el productor se
convierte en depositario, en algunas ocasiones
de aspectos íntimos de la vida de sus asegura-
dos y en otras de secretos profesionales; sien-
do importante mencionar que ni unas ni otras -
deben ser divulgadas por aquel que se ha cons-
tituído en su depositario sin menoscabo de su
propia ética profesional.

* Deberes para consigo mismo: Pues es el supervi-
sor quien por una parte asume la responsabili-
dad social y moral de su actividad y por otra
se erige en su propio juez, será él quien en el

análisis de su labor buscará sus fallas para su perarlas y sus éxitos para continuarlos.

El supervisor tendrá que ser un verdadero líder, implicando esto una combinación de las características y cualidades anteriormente citadas que hagan que sus agentes actúen siempre positivamente. Un líder buscará ser justo con los demás, interesarse en el bienestar de ellos, conocer perfectamente su trabajo, así como dominarlo y formar la imagen lo suficientemente creadora, para que los demás traten de imitarlo. Deberá buscar siempre el inducir en sus agentes una actitud positiva, dominante y animosa ante los problemas que presenta su trabajo, pues de otra manera provocará su fracaso.

El agente al encontrarse con todos los problemas que su labor implica, voltea los ojos hacia su supervisor, buscando encontrar respuestas a sus dudas, una mano amiga, alguien en quien confiar, alguien que lo apoye y lo motive para seguir siempre hacia adelante.

Finalmente debemos mencionar que la imagen del supervisor no es una fotografía exacta sino más bien una silueta de las características y cualidades mencionadas. No se deben fijar

reglas demasiado rígidas que impidan la elasticidad, por lo contrario, se desea una estructura flexible que pueda estirarse o contraerse, reconstruirse o modificarse a fin de -- adaptarla a las circunstancias particulares.

2.2.2.1 CONSIDERACIONES DE TIPO LEGAL

Debido a que ha sido objeto de numerosos conflictos la confusión que se presenta entre los agentes de ventas (verdaderos trabajadores de la empresa) y los comisionistas mercantiles, nos parece conveniente señalar los criterios de distinción que nos permiten separar la actividad laboral de los agentes de ventas y la actividad mercantil de los comisionistas:

- A. El agente de ventas está subordinado jurídicamente al patrón y en su trabajo se ajustará a las instrucciones que reciba, pudiendo el patrón cambiarlas y hasta ordenarle que no realice trabajo alguno, siempre y cuando le pague el salario convenido.
- B. El comisionista actúa como un apoderado del comerciante a quien representa y obliga en los -

contratos que celebre con terceros.

A lo anterior, el maestro Euquerio Guerrero agrega: "si una persona que realiza ventas de los productos de una empresa, aunque se le pague con comisiones, tiene que trabajar durante determinado número de horas diarias, presentarse en la fábrica al comenzar o terminar la jornada y se le fijan rumbos y los clientes precisos que debe recorrer, todo ello es indicio de que no se trata de un comisionista, sino de un trabajador" (18).

Así mismo menciona, "por el contrario, si la persona que realiza ventas de productos puede hacerlo a la hora y en el -- tiempo que él elija, no se le impide vender productos de -- otras empresas y sólo se le girarán instrucciones generales para realizar sus operaciones calculándose sus honorarios -- por porcentaje de acuerdo a las ventas realizadas, estare-- mos en presencia de un verdadero comisionista" (19).

Considerando lo anterior, tanto el supervisor de ventas como el agente de seguros entran dentro del rubro de comisio-

nistas mercantiles, que al desarrollar una actividad específica, es decir la aseguradora, se ven regidos por las leyes y reglamentos que modulan a la misma.

El supervisor de ventas es ante todo un agente de seguros y por tal todas las actividades implícitas en su contratación se encuentran bajo la observancia de la Comisión Nacional - Bancaria y de Seguros.

Con anterioridad a la realización de sus funciones como supervisor, éste tuvo que desarrollar una labor como agente de seguros dentro de la institución aseguradora, que posteriormente lo seleccionaría en base a su meritoria carrera, como director de una zona específica de ventas.

por lo tanto, la autorización para ejercer la profesión de agentes de seguros y en nuestro caso, en forma posterior la de supervisor de ventas, la dá la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros considerando a aquel como la "persona física que gestiona seguros en nombre de una institución autorizada para la expedición y contratación de pólizas" (20).

Las instituciones de seguros que pretendan utilizar los ser

vicios de una persona como agente, deberán celebrar el contrato respectivo y solicitar de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros la autorización a favor de su contratante. Esta autorización deberá ser formulada por duplicado en los formatos oficiales que la Comisión proporcione y conteniendo los siguientes datos respectivos del agente propuesto:

- a. Nombre y apellidos paterno y materno
- b. Domicilio
- c. Otras ocupaciones
- d. Estado Civil
- e. Filiación
- f. Fecha y lugar de nacimiento
- g. Nacionalidad
- h. Datos sobre su situación migratoria en caso de ser extranjero
- i. Nombre y apellidos de los padres
- j. Información relativa a si ha servido con anterioridad como agente o empleado en alguna o algunas instituciones de seguros, fianzas o de crédito.

Si el propuesto como agente es extranjero, con la solicitud

deberá enviarse la documentación en que se acredite que puede ejercer en el país la actividad de agente de seguros.

La autorización de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros se hace constar en una credencial que contiene los siguientes datos:

- a. Nombre y apellidos del agente
- b. Fotografía
- c. Fecha de expedición
- d. Denominación de la institución aseguradora que solicitó la autorización y el ramo de seguros para los que se expida autorización, así como la vigencia de la misma.

Con relación al inciso d, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros estipula que la vigencia de la autorización será por un plazo igual al pactado en el contrato respectivo, ya sea a plazo determinado o indefinido y en los ramos de vida y accidentes y enfermedades sólo se concederá autorización para operar con una sola compañía.

Ahora bien, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros no

otorgará la autorización que se menciona en el párrafo anterior bajo las siguientes situaciones:

* Cuando la persona propuesta haya sido condenada por sentencia ejecutoria, por un delito contra la propiedad ajena o por otro cualquiera que a juicio de la Comisión lo amerite.

* Cuando la persona propuesta haya sido sancionada con la revocación de la autorización para actuar como agente de alguna institución de seguros, fianzas, de capitalización o de ahorro y préstamo para vivienda popular.

* A los funcionarios y empleados de la Federación, de los Estados o de los Municipios.

* Los funcionarios y empleados de instituciones de crédito, de organizaciones auxiliares de crédito o de fianzas.

* A los funcionarios y empleados de las instituciones de seguros.

* A los ajustadores de empresas de seguros mexicanas o extranjeras o a las personas que actúen en representación de las mismas.

* En general a toda persona que a juicio de la H. Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, pueda ejercer coacción en la colocación de seguros o representar un peligro para el público o para las instituciones de seguros.

Los agentes percibirán por sus servicios las comisiones estipuladas en sus contratos; pero estas podrán exceder del máximo que para cada ramo autorice la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Las comisiones se considerarán ganadas sobre las primas que hayan ingresado a la institución y no podrán ser cedidas a terceros ni total ni parcialmente.

En el ramo de vida, dentro de los términos del contrato que se celebre con la institución, se respetarán al agente sus derechos por todo el tiempo que estén en vigor los contra--

tos de seguro celebrados con su intervención.

En el ramo de daños corresponderán las comisiones por la -
nueva celebración de un contrato respecto de un mismo inte-
rés asegurable, al agente que haya obtenido el inmediato -
anterior, salvo que hubiera abandonado el negocio o que el
asegurado solicite por escrito a la institución que no de-
sea la intervención de ese agente.

Todos los puntos antes citados, se encuentran debidamente
reglamentados en el "Reglamento de Agentes de las Institu-
ciones de Seguros", en vigencia desde el 29 de Septiembre
de 1955.

CAPITULO 2

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Riegel, Robert y Miller S. Jerome. "Seguros Generales Principios y prácticas". Ed. CECSA. Cap. 3 pág. 67. México, 1977.
2. IBID, pág. 67
3. IBID, pág. 78
4. IBID, pág. 93
5. Muller, Lutz. H.L. D.R. "Basics principles of insurance marketing" Ed. International Insurance Monitor. Cap. 1 pág. 23. New York, 1966.
6. IBID, cap. 1 pág 23
7. IBID, cap. 4 pág. 56
8. Riegel, Robert y Miller S. Jerome. Ob. Cit. pág. 99
9. IBID, pág. 100
10. Grupo de Intercambio de información entre instituciones Folleto. pág. 3
11. Riegel, Robert y Miller S. Jerome. Ob. Cit. pág. 30
12. Canfield R. Bertrand. "Administración de ventas. Principios y problemas" Ed. Diana. 5a. Edición. pág. 78, México, 1967.
13. Casas Santasusana, Enrique. "Organización y técnica de ventas". Ed. Labor. 1a. Edición. pág. 183. Barcelona, 1946
14. La Fuerza N.D. "Como vender más y mejor" Ed. Internacional 6a. Edición. pág. 29. Buenos Aires, 1960.
15. Leterman, Elmer G. "El nuevo arte de vender" Ed. Herrero Hermanos. 1a. Edición. pág. 68. México, 1960.
16. Simmoins, Harry. "Manual del ejecutivo de ventas" Cía. Ed. Continental, 1a. Edición. pág. 372. México, 1960.
17. La Fuerza N.D. Ob. Cit. pág. 11

18. Guerrero, Euquerio. "Manual de Derecho del Trabajo" Ed. Porrúa. 7a. Edición. cap. 3 pág. 55-59, México, 1975.
19. IBID, pág. 56
20. Reglamento de Agentes de las Instituciones de Seguros. Colección Porrúa. Ed. Porrúa. 10a. Edición. Apéndice No. 4-Bis pág. 279. México, 1975.

**CAPITULO 3 CAPACITACION Y DESARROLLO
DE PERSONAL.**

3.1 LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL.

Al ubicar la importancia de la capacitación y el desarrollo de personal en la época actual, es necesario considerar algunas de las características distintivas de la sociedad moderna: el dinamismo, la tecnología y la eficiencia.

El rápido advenimiento de la era tecnológica ha provocado cambios radicales en los sistemas y la organización del trabajo, teniendo esto como consecuencia que los conocimientos y habilidades requeridos por los trabajadores se vean constantemente modificados. El rápido ritmo de crecimiento industrial y tecnológico, hace que la empresa se convierta -- en un ente dinámico en donde las nuevas técnicas y procedimientos, imponen la diversificación de los puestos de trabajo o la modificación del contenido de los ya existentes.

De lo anterior se deduce que, la capacitación y el desarrollo son procesos dinámicos y que deben crecer paralelamente al dinamismo de la empresa, puesto que los constantes cambios imponen al personal la necesidad de adquirir o actuali

zar de manera constante ciertos conocimientos y habilidades. Resulta lógico entonces, pensar que una empresa que desee aspirar a altas tasas de crecimiento económico, deberá de contar con personal adecuadamente capacitado en los diversos - niveles jerárquicos de la organización.

El elemento eficiencia dentro de la sociedad moderna, es -- considerado como uno de sus valores; por él, se acepta que las capacidades de una persona son factor importante en la situación del trabajo, de ahí que la adquisición de conocimientos representa una necesidad de la sociedad actual.

A medida que un individuo adquiere o perfecciona ciertos - conocimientos o habilidades, siente la necesidad de aprovechar toda su capacidad a efecto de sentirse activo partícipe de la dinámica labor desarrollada por la organización. Es el momento en que la empresa debe ofrecerle oportunidades para su desarrollo personal.

"A medida que el proceso de industrialización avanza y se - hace mayor la complejidad de las empresas, se requieren más amplios conocimientos, no solo en el nivel directivo, sino también del personal operativo, abarcando este tanto al --

obrero como administrativo" (1).

3.2 DEFINICIONES

Es innegable que las definiciones que existen para explicar los conceptos de Capacitación y Desarrollo abarcan diversos enfoques, por lo que a fin de lograr una visión general de los mismos, mencionaremos aquellos de mayor relevancia.

La Comisión Nacional Tripartita en su estudio "Desempleo y Capacitación de los Recursos Humanos" menciona que, por ca pacitación de los recursos humanos se entiende "toda acción educativa intencionada, destinada al desarrollo de las acti- vidades, los conocimientos y las destrezas de los indivi- duos para los fines de su participación en las actividades productivas" (2).

Sobre esta definición, es importante hacer notar que las -- actividades productivas se hayan situadas dentro de la em-- presa, de tal forma que las acciones educativas se encami-- nan a elevar el nivel de efectividad de los puestos, con ob- jeto de mejorar la realización de sus trabajos, por lo que la capacitación consiste en "... una actividad planeada y -

basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador" tal y como lo considera el maestro Alfonso Siliceo. (3)

Al hablar de capacitación, surge la necesidad de relacionar la con el entrenamiento y desarrollo, ya que ambos se encuentran ligados directamente con aquella.

Las actividades de desarrollo en las que una persona participa, constituyen un instrumento más para buscar de acuerdo a sus capacidades, su desarrollo personal, permitiendo con esto que se coloque en circunstancias de competencia a cualquier nivel. "El desarrollo está relacionado con el crecimiento integral del hombre y con la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente, así como para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas" (4).

El profesor Agustín Reyes Ponce nos habla de entrenamiento como: "toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes -

innatas en capacidades para un puesto y oficio" (5) y establece que comprende tres aspectos complementarios.

"La capacitación de carácter teórico, de amplitud mayor y - para trabajos calificados; el adiestramiento, de carácter - más práctico y para un puesto concreto, es necesario en toda clase de trabajos e indispensable aún suponiendo una capacitación previa; y la formación necesaria para crear o desarrollar en el individuo, sobre todo en el supervisor, hábitos morales, sociales, de trabajo que no pueden darse en la capacitación y que sin embargo son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido" (5a).

Dale Yoder dice que el entrenamiento es "... la aplicación al mejoramiento de las habilidades y por tanto el aprendizaje para ejecutarlas en forma específica". Por otra parte - menciona que el desarrollo "subraya un proceso abierto y - lleva la implicación de avance y madurez" (6)

La Asociación Americana para Entrenamiento y Desarrollo - (ASTD) nos dá las siguientes definiciones sobre entrenamiento, capacitación y desarrollo:

" Entrenamiento y Adiestramiento: es el equivalente a la enseñanza y/o aprendizaje de una operación de tipo mecánico, sin requerirse posturas, ni creación de soluciones o situaciones problemáticas.

Capacitación: consiste en un entrenamiento adicionado de habilidad y conocimientos intelectuales para crear soluciones a problemas específicos.

Desarrollo: implica una acepción más amplia ya que suma a - los términos anteriores una conciencia de autodesarrollo, - de tal manera que el hombre sea el límite y no la organiza- ción" (7).

Ahora bien, el concepto de capacitación según LIAMA (Life Insurance Agency Management Association) es:

" Capacitar significa lograr que una persona realice deter- minada labor correcta, eficiente y concienzudamente, a fin de procurar el mejoramiento continuo en la calidad de su - trabajo. Esto abarca todo aquello que lo convierta en un - asegurador profesional de éxito" (8).

Como se aprecia en las definiciones citadas los términos ca

capacitación y desarrollo guardan íntima relación una con otra, persiguiendo como fin el ubicar a cada persona en su correcta posición de trabajo dentro de la estructura orgánica de la empresa, a través del acrecentamiento de sus conocimientos y habilidades, con objeto de que se ubique con la labor que desempeña y que los resultados esperados como equipo de trabajo se alcancen, así como se logre una constante superación del hombre.

3.2.1 CICLO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

El proceso de capacitación está integrado por una serie de etapas concatenadas, es decir, al finalizar el último paso nos encontramos en el inicio del ciclo, significando esto, que tendremos una retroalimentación constante a través de todo el desarrollo del mismo. (cuadro No. 1).

Existen diferentes criterios respecto al número de etapas del proceso de capacitación y el contenido de las mismas. A continuación se mencionan las que consideramos de mayor relevancia:

- * la. Captación de necesidades de capacitación.

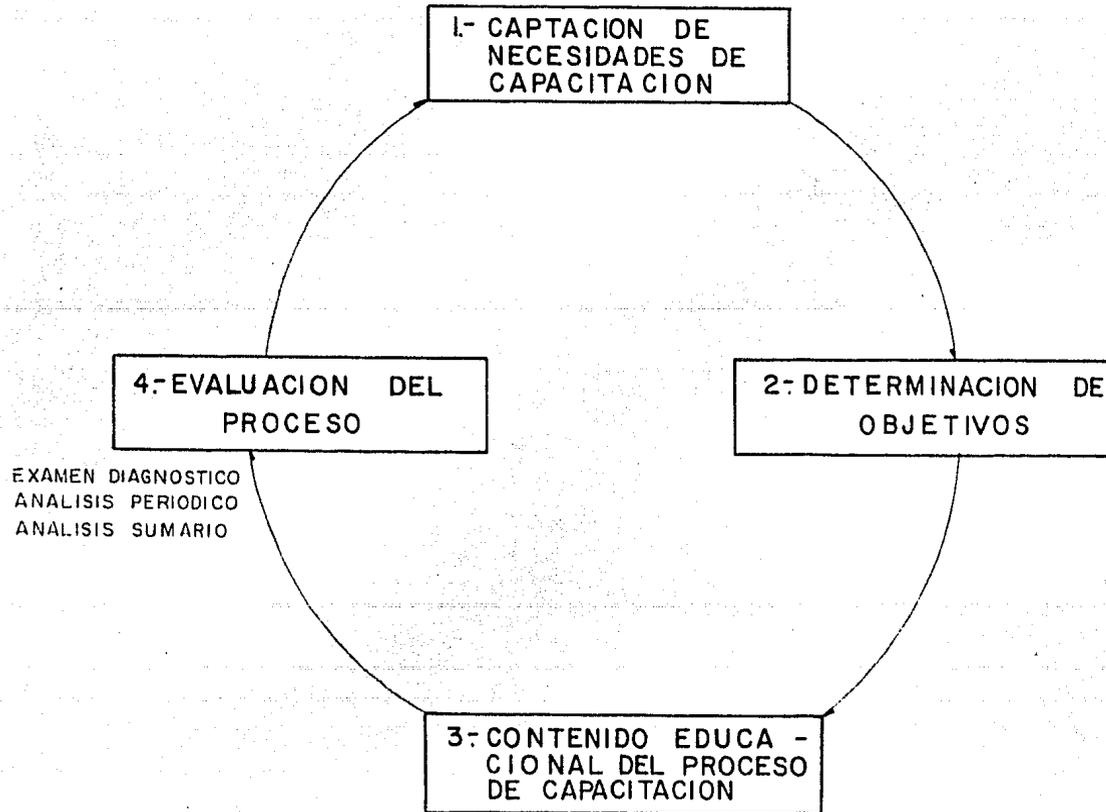
Antes de iniciar el ciclo de capacitación propiamente dicho, se debe saber que vamos a enseñar y a quien, para que en base a lo anterior estemos en la posibilidad de iniciar un programa de entrenamiento y capacitación.

Las empresas tienen necesidades presentes las cuales deben satisfacerse, así como se deben prever y adelantarse esas necesidades al futuro. Para esto las organizaciones deben fijar con precisión la urgencia y gravedad de esas necesidades y determinar la prioridad de las mismas. La capacitación tiene dos razones de ser "... satisfacer necesidades presentes con base a conocimientos y actitudes y, por otra parte, prever situaciones que se deban resolver con anticipación" (9).

* 2a. Determinación de objetivos.

Una vez que se tienen las necesidades de capacitación perfectamente definidas es necesario determinar el objetivo que perseguimos y éste en pocas palabras será el de dejar satisfecha la necesidad de capacitación que se ha detectado. "El objetivo deberá describir de manera precisa la meta y situarla en el tiempo, lugar y número" (10). Esto significa contestar las preguntas de: ¿qué se entre

CICLO DE CAPACITACION Y DESARROLLO



na?, ¿cómo se entrena?, ¿dónde se entrena?, ¿quién entrena?, ¿porqué entrena?, etc. Si logramos responder con la mayor objetividad a estas preguntas tendremos definidas nuestras metas de capacitación, sabremos hacia donde nos dirigimos. Ahora bien, los objetivos deben ser fijados conjuntamente entre los encargados de capacitación y desarrollo y los jefes de las personas a las cuales se capacitará, significando esto que se involucrará a la gente en las metas que se establezcan bajo una filosofía de participación en el trabajo.

* 3a. Contenido Educativo del Proceso de Capacitación.

En la etapa anterior se definen los aspectos relativos al programa de capacitación, en cuanto a duración, horario y servicios del mismo; quedando por determinar el contenido del curso.

El curso que se imparta puede estar integrado por tres tipos de elementos:

- a. Conocimientos técnicos orientados directamente al puesto de trabajo.
- b. Materias de formación y desarrollo que tienden

a orientar, informar y proporcionar conocimientos en general.

- c. La combinación de las dos anteriores, estando en función de las necesidades de la persona o personas a quien se va a impartir. Puede estar formado por 50% técnico y 50% desarrollo, 75% y 25%, etc., dependiendo esto de los objetivos que integran el programa de capacitación.

Ahora bien, el área de capacitación tiene conocimientos sobre los métodos y técnicas de instrucción, pero desconoce los temas respecto a situaciones específicas como administración, ingeniería, seguros, etc. Por lo tanto en los cursos de índole técnico se deberá acudir a los responsables de cada área para que ellos en conjunto con los encargados de capacitación determinen el contenido educacional y los temas a tratar en el curso.

En los cursos de desarrollo es posible que el área de capacitación determine el contenido educacional de los mismos, por ser conocimientos universales, aunque no olvidando el involucrar a los supervisores de las áreas a ca

pacitar.

Los cursos mixtos, son los más completos, ya que al tiempo que tratan conocimientos que traerán resultados a la empresa en un corto plazo (técnicos), también se desarrolla en forma integral a la persona lo que redundará en resultados a mediano y largo plazo.

* 4a. Evaluación del proceso de capacitación.

La evaluación del proceso de capacitación debe realizarse durante tres períodos:

- a. Exámen diagnóstico (antes del curso)
- b. Análisis periódico (durante el curso)
- c. Análisis sumario (al finalizar el curso)

La primera fase, persigue descubrir el nivel de conocimientos sobre el tema, la capacidad de aprendizaje, así como la capacidad relativa del sujeto para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

La evaluación durante el curso tiene gran importancia, pues plantea la ventaja de conocer la reacción, conocimientos y cambio en la actitud de los alumnos. De esta -

forma estaremos en la posibilidad de establecer mecanismos correctivos en caso de que sea necesario y al mismo tiempo motivar el aprendizaje, siendo por tanto ésta etapa una retroalimentación a los conductores del curso.

La evaluación final del curso, es la más usual y tiene como ventajas el medir la aceptación que tuvo el curso en la persona, saber lo que aprendió y lo que faltó por aprenderse, conocer la actitud del entrenado hacia el trabajo y por último el determinar si se cumplieron o no los objetivos y metas del curso que se plantearon en un principio, reiniciándose con esto el ciclo de capacitación.

3.3 MOTIVACION

El hombre está formado para conquistar nuevos ambientes, para resolver problemas y realizar propósitos. No encuentra una verdadera satisfacción en su vida si no tiene obstáculos que superar y metas que alcanzar. Cuando una persona no tiene ninguna meta por alcanzar, está destinada a sentirse perdida y encontrar que su existencia no tiene ninguna ra--

zón de ser.

" La motivación es un impulso que se origina en una necesidad sentida profundamente por el individuo. Esta necesidad la provoca un desequilibrio y le impulsa a fijarse un objetivo que le permitirá satisfacer su necesidad de reestablecer el equilibrio" (11).

Si lo que entendemos por motivación se origina y produce en el hombre mismo, bien la podemos llamar automotivación, significando el interés y deseo que una persona tiene por realizar un esfuerzo para obtener determinados resultados, con la plena seguridad de comprender la finalidad que persigue. En este esfuerzo que el hombre realiza, el elemento motivo es sumamente importante.

"Para lograr en el adulto esa actitud de deseo y decisión - de aprender, se requiere que en su mentalidad exista algún motivo" (12).

Toda capacitación tiene la responsabilidad de conocer los motivos que orillan a los individuos a aprender, ya que de

esta forma, tiene la oportunidad de comprenderlos más fácilmente y de asegurar que exista en ellos la automotivación - fundamental para el aprendizaje.

Existe una estrecha relación entre la efectividad del aprendizaje y los motivos; si el individuo no encuentra en lo que aprende la posibilidad de satisfacer sus motivos, probablemente el aprendizaje sea poco efectivo y en consecuencia el esfuerzo para llevar a cabo la enseñanza pierde su valor.

Resulta sumamente importante para una organización conocer lo que la gente quiere y entender a la gente como persona - que posee deseos y necesidades particulares, ya que los estímulos que mueven y funcionan con una persona, pueden no - surtir el mismo efecto con otra.

La empresa puede hacer algo para obtener un nivel más alto de automotivación en el trabajo que conduzca a las personas a demostrar una conducta positiva hacia la organización; de esta manera, la labor de la empresa es contribuir a que existan los incentivos que ofrecen a la gente una oportunidad -

de satisfacer sus necesidades, ya que "... para que un hombre esté motivado debe tener la oportunidad de satisfacer - sus necesidades en y/o por medio del trabajo" (13).

La motivación, los estímulos, los motivos, la automotivación son elementos importantes para la empresa, pero no es correcto pensar que es todo lo necesario para que exista una armonía y un ambiente positivo en ella, ya que debemos recordar que "... la conducta de una persona en un momento dado, depende del estímulo que reciba, así como de sus propios - mecanismos biológicos, de sus experiencias pasadas y del ambiente en que se encuentre" (14).

Indudablemente, la capacitación y el desarrollo, son elementos que brindan al personal de la organización la oportunidad de satisfacer necesidades individuales derivadas de un desequilibrio entre el nivel real y el nivel deseado, de conocimientos y habilidades que se requieren para desempeñar óptimamente las responsabilidades del puesto que ocupa.

El hecho de que en una empresa existan los incentivos nece-

sarios para lograr la automotivación de todos y cada uno de los elementos que la integran, es un gran reto puesto que, supone un verdadero deseo de investigar las posibles necesidades que tiene su personal y que pueden constituir la causa del impulso para fijar objetivos.

La motivación que se logra en el personal, es un elemento - que tiene el doble beneficio: empleado-empresa. Por un lado, el empleado adopta una actitud optimista hacia sí mismo y - una actitud de colaboración con la empresa; por otro lado, la organización eleva su productividad debido a los efectos de la automotivación que logre el empleado.

Se ha mencionado que todo individuo tiene necesidades que - satisfacer, las cuales provocan un impulso que permite reestablecer el equilibrio que necesita para su integridad personal.

Las teorías existentes acerca de la motivación, plantean una jerarquía de las necesidades que el hombre tiene, pero considerando que el propósito de este inciso no es el profundizar sobre las distintas corrientes motivacionales sino con-

tar con los elementos necesarios para apoyar el sistema que más adelante se propone, se ha aceptado la Teoría de Maslow para señalar los conceptos que se consideran necesarios para este trabajo.

Maslow propone cinco niveles jerárquicos, dentro de los cuales están cubiertas las diversas necesidades del hombre. Estas necesidades rara vez llegan a ser completamente satisfechas y no se dan en forma aislada sino que existe una relación entre ellas. Los cinco tipos de necesidades que Maslow propone en su teoría son las siguientes:

- a) Necesidades Fisiológicas: se les conoce también con el nombre de necesidades primarias y son -- aquellas necesidades indispensables para la conservación de la vida.

- b) Necesidades de seguridad: son aquellas que com--prenden la seguridad física y económica. Las -- personas tienen necesidad de asegurar sus recursos económicos disponibles y sentir la seguridad de permanencia.

- c) Necesidades sociales: el hombre requiere sentir se parte integrante de un grupo y dentro de él sentir que es un elemento aceptado e importante.

- d) Necesidades psicológicas: son llamadas también necesidades de estima. El hombre necesita evaluarse a sí mismo y por ello siente la necesidad de tener un status, de ser reconocido por los demás y tener prestigio.

- e) Necesidades de autorrealización: están encaminadas a satisfacer la necesidad que el hombre tiene de sentir que está progresando hacia el logro de su potencial total.

La capacitación y desarrollo de personal son un instrumento que coadyuva a la satisfacción de las necesidades que el hombre tiene, de acuerdo a la teoría de Maslow.

Si tratamos de localizar el tipo de necesidades que se satisfacen con los conocimientos adquiridos a través de los sistemas de enseñanza, se llega a la conclusión de que el

valor de los conocimientos adquiridos está en contribuir a la satisfacción de todos los niveles de necesidades del hombre. De aquí se deduce que, el esfuerzo realizado por las empresas en materia de capacitación y desarrollo están enfocados hacia el bien común, es decir "... las necesidades y aspiraciones del ser humano son las razones para realizar un esfuerzo organizado en la sociedad" (15).

3.4 LA CAPACITACION Y DESARROLLO COMO PROCESO DE ENSEÑANZA

La capacitación y el desarrollo tal como lo entendemos, se convierte en una enseñanza dirigida específicamente a personas adultas dentro de su ámbito de trabajo; es una educación necesaria y de amplio contenido social. "La educación de adultos está extendiéndose todavía más aprisa que la general, probablemente a causa de la rapidez con que se hacen obsoletos los conocimientos profesionales" (16), es decir toda esta educación no es precisamente una especie de adorno, es un requisito indispensable.

Se acepta que la educación tiene gran importancia para la sociedad, ya que complementa el proceso educativo del país;

a este nivel, cada persona tiene una responsabilidad individual. En el proceso de educación, la empresa como conjunto social, constituye un valioso elemento a través del cual es factible realizar esfuerzos para incrementar el nivel educativo. La educación de adultos que las empresas ofrecen a su personal, debe ser una educación integral en la que además de la educación para el trabajo, que constituye el mayor -- punto de interés para la empresa (considerada como un mecanismo de producción), deben ser considerados los intereses culturales, sociales y humanísticos del individuo.

"... Los hombres que en ella participan de sus actividades necesitan una formación especial, un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, formas de vida en suma, sin -- las cuales la organización no funciona" (17).

3.5 RECURSOS HUMANOS, LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO

La capacitación y el desarrollo de personal ponen a disposición del hombre, los medios necesarios para satisfacer una cualidad inmanente del ser humano; aprender. Por ello, se -- considera que los límites de la educación son los mismos --

que los de su existencia. Anteriormente se consideraba que la finalidad de la primera educación era proporcionar al futuro adulto todo lo que iba a necesitar durante el resto de su vida; afortunadamente hoy en día se tiene un concepto diferente.

Ahora se considera que el hombre posee una insatisfacción - espiritual que tiene su raíz en la aceptación de sus carencias, las cuales puede satisfacer mediante una educación -- continua, "...buscar caminos para el mejoramiento de sí mismo puede llegar a ser un hábito..." (18).

Es importante reafirmar que el mejoramiento de sí mismo debe ser integral, entendiendo por ello, la adquisición de conocimientos con implicaciones sociales económicas y culturales que permiten dotar a la persona de los elementos necesarios para lograr una participación más amplia y justa en todos los aspectos de la vida.

Las actividades de capacitación y desarrollo realizadas en la empresa, tienen el valor de contribuir a incrementar los beneficios de orden social y económico permitiendo a los --

trabajadores elevar sus niveles de vida, aumentar su eficiencia laboral e incrementar sus conocimientos y habilidades mediante la satisfacción de sus inquietudes e intereses educacionales.

Entre los recursos humanos que posee la empresa, se distribuyen las funciones y se obtienen los resultados que se esperan. Una importante tarea de toda empresa es el pensar en su crecimiento futuro, por lo que debe efectuar un análisis de las capacidades y del potencial de sus recursos humanos, con objeto de prever sus necesidades de personal y en consecuencia adelantarse a los requerimientos de capacitación y desarrollo del mismo.

Los recursos para considerarse valiosos tanto para sí mismos como para la empresa a la que pertenecen, requieren de la oportunidad de participar en actividades para su capacitación y desarrollo, de tal forma que la empresa pueda estar segura "... de que para cada tarea específica haya un responsable cuya preparación y experiencia sean adecuados, buscando por un principio de economía, evitar el subempleo

de la potencialidad de los funcionarios, técnicos y obreros, procurando que cada uno de estos realice las actividades de más alto nivel a que pueda avocarse" (19).

Quizá alguien ha tenido alguna vez la idea de que un sistema de capacitación y desarrollo de personal sea deshonesto para el hombre porque aparentemente lo convierte en un autó^o mata. Al respecto, insistimos en la enorme importancia que representa la integración de objetivos personales con los organizacionales ya que existiría la integración en forma verdadera, la función de capacitación y desarrollo de personal se transforma en "... iniciar y acompañar al hombre de los secretos de una tecnología actualizada y operante; significa la clarificación de los porqué y de los cómo para lograr los objetivos de la empresa, que son sus mismos objetivos" (20).

Independientemente de su magnitud, en toda empresa convergen varios elementos humanos cuya interacción contribuye a la obtención de resultados de su operación y funcionamiento.

De los recursos humanos con los que cuenta la empresa nos - enfocaremos, por razones de este trabajo, a los recursos ex ternos, es decir, su fuerza o cuerpo de ventas. La empresa tiene una seria responsabilidad con el personal de este ti po, consistente en proporcionarles seguridad, trato humano, justa retribución e incentivos, buenas condiciones de traba jo, información, participación y reconocimiento, así como la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades que faciliten la realización de su trabajo y les permita tener oportunidades para su desarrollo personal. Los individuos '' preferirán trabajar en organizaciones que les ofrezcan la - oportunidad de demostrar su competencia y aptitud a través del acrecentamiento de sus conocimientos y habilidades.

Los resultados que obtiene una empresa son respuesta del -- trabajo desempeñado por un equipo de personas en el que, la realización de las responsabilidades a cargo de la dirección, la fuerza de ventas o el más sencillo de los empleados, son esenciales para cumplir con los objetivos organizacionales.

3.6 BENEFICIOS PARA LA SOCIEDAD

"El beneficio a la sociedad no viene hasta que las destrezas y habilidades aprendidas en la parte educacional sean aplicados por parte de los equipos de trabajo" (21).

La capacitación y desarrollo del personal, son elementos que ayudan a fortalecer la actividad económica de la sociedad. Esto no significa, de ninguna manera, que sea la solución para todos los problemas que se presentan, pero si creemos necesario sembrar y difundir una conciencia en el sentido de que todos los integrantes de la empresa deben luchar conjuntamente para su engrandecimiento, buscando su progreso y desarrollo.

La acción social de las empresas, constituye una valiosa aportación para llevar a cabo el desarrollo íntegro de las personas que colaboran en la organización y que son quienes forman la sociedad.

El desarrollo íntegro constituye la satisfacción de las di-

versas necesidades de una persona y si la empresa funciona como receptora de esas necesidades, su contribución a la sociedad tiene la posibilidad de ser muy grande y valiosa. Sin embargo, la responsabilidad de la empresa es de tipo moral - y por ello, se deberá analizar el curso de acción que se tomará al respecto, puesto que las implicaciones que trae consigo el aceptar ésta responsabilidad, no están completamente determinadas.

Básicamente las alternativas que se le presentan al empresario en este sentido son dos: "... una, las organizaciones - pueden cerrar los ojos, mirar hacia otro lado y esperar a - que el gobierno intervenga y dicte todas las respuestas o - dos, tomar una acción positiva, afirmativa para buscar las respuestas" (22).

Esta segunda acción, por supuesto, requiere de planeación y un esfuerzo consciente para diseñar el futuro que se desea y los efectivos resultados de llevar a cabo esto.

3.7 BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

El hecho de que una empresa se preocupe por llevar a cabo - la capacitación y desarrollo de su personal implica beneficios para la empresa misma.

MacGehee señala que la capacitación y desarrollo del personal benefician a la empresa de la siguiente manera:

- a.- Mejor utilización de los recursos humanos, pues to que disminuye el tiempo requerido para realizar las operaciones y además, se asignan más atinadamente los empleos de acuerdo a los recursos humanos.
- b.- Explotación más racional de los recursos naturales ya que disminuyen los desperdicios, los productos defectuosos y la mala calidad de los servicios.
- c.- Disminución del tiempo que requiere un empleado para adaptarse a su nuevo ambiente laboral y de sarrollar óptimamente sus responsabilidades.
- d.- Reducción de costos, ya que los recursos se des tinarán directamente a la consecución de los ob

jetivos personales y organizacionales. (23).

Además, consideramos importantes tres puntos en favor de la empresa:

- a. Existencia de un ambiente laboral positivo debido a que el personal reconoce que su empresa le brinda oportunidades de desarrollo personal.
- b. Integración de los recursos humanos de la empresa en lo referente a ajustarse rápidamente a -- nuevos sistemas, métodos y procedimientos que -- se van implantando periódicamente.
- c. Reducción de costos al tener preparados de ante mano, a personas capaces de ocupar vacantes cuyo impacto en los resultados globales de la empresa se considera alto.

3.8 BENEFICIOS PARA LA PERSONA

Las ventajas de la capacitación y el desarrollo para el mis mo personal, se aducen predominantemente a beneficios de ti po económico que la persona instruída puede llegar a tener

debido a un incremento en su nivel de conocimientos. Otro beneficio se atribuye al conocimiento mismo el cual, en la capacitación, se vincula al mejoramiento del trabajo que en ese momento desempeña la persona en relación a los conocimientos y habilidades que requiere para ocupar un puesto de mayor jerarquía con la posibilidad de desempeñarlo óptimamente.

Si bien es cierto que la empresa que brinda oportunidades de capacitación y desarrollo obtiene beneficios directos para su mejor funcionamiento, el enriquecimiento de la persona tiene un inmenso valor, ya que los conocimientos que adquiere permanecen en ella misma, independientemente de que continúe trabajando o no en la empresa que le brinda la oportunidad de adquirirlos. "Tenemos que hacer consciente a todo miembro de la organización de lo que puede hacer el adiestramiento para él y para la empresa" (24).

Para MacGehee, las ventajas que obtiene el personal de la capacitación y desarrollo en las que participan, son las siguientes:

- a. Permite un ajuste del personal a sus actividades y ambiente laboral.
- b. Satisface las demandas de autodesarrollo y formación.
- c. Proporciona seguridad frente a las contingencias del mercado ocupacional
- d. Permite lograr satisfacciones personales, sociales e institucionales. (25).

3.9 LA CAPACITACION, LA INSTITUCION ASEGURADORA Y EL SUPERVISOR DE VENTAS.

Como es de suponer, uno de los objetivos fundamentales que se persiguen al capacitar a la fuerza de ventas, específicamente al supervisor, es el incrementar el volumen de ventas.

Esta premisa se basa en el hecho de que si se cuenta con un hombre perfectamente preparado, éste podrá desarrollar eficazmente las labores de selección y reclutamiento de agentes, su entrenamiento y supervisión, etc., lo que redundará en la formación de agentes realmente profesionales los cua-

les obtendrán incrementos contínuos en sus ventas, logrando beneficios tanto para él como para su supervisor.

A esto podría pensarse que con una capacitación, al iniciar el supervisor su carrera, es suficiente para esperar buenos resultados de él. Debido a esto, las compañías por lo regular capacitan a sus supervisores entregándoles un manual para su estudio, algunos folletos de ventas, posteriormente se reúnen con supervisores con mayor experiencia para aclarar dudas y de ahí, a la formación de agentes.

Aún cuando este tipo de capacitación tiende a desaparecer, realmente son pocas las empresas que cuentan con un sistema cuidadosamente estructurado. Es probable que con este tipo de capacitación se hayan incrementado las ventas, pero ¿qué diferencia en incremento habría si existiera una capacitación perfectamente estructurada?

Con objeto de hacer una comparación, en el cuadro 2 se presenta una estadística, en la que se puede apreciar el volumen de producción mensual de las agencias de la Lincoln Na-

CUADRO 2: PROMEDIO MENSUAL DE PRODUCCION DE AGENCIAS CUYOS SUPERVISORES RECIBIERON CAPACITACION.
(1)

PERIODO	NO. DE AGENTES		PROM.MENSUAL DE PRIMAS.		
	EN INSTRUCCION	TOTAL ACUMULADO	ANTES DE LA INSTRUCCION.	DESPUES DE LA INSTRUCCION.	% DE INCREMENTO.
ANTES DEL CURSO DE CAPACITACION					
ENERO 71	30	30	\$ 754	\$ 828	9.8
ABRIL 71	20	50	754	833	10.5
JULIO 71	33	83	746	821	10.1
OCTUBRE 71	24	97	740	844	14.1
ENERO 72	22	119	734	842	14.7
ABRIL 72	21	130	757	870	14.9
				MEDIA:	12.35%
DESPUES DEL CURSO DE CAPACITACION					
JULIO 72	17	17	804	1153	43.4
OCTUBRE 72	28	45	790	1146	45.1
FEB. 73	25	70	839	1208	44.0
ABRIL 73	27	97	813	1212	49.1
JULIO 73	19	116	805	1193	48.2
OCTUBRE 73	26	142	817	1178	44.2
ENERO 74	25	167	811	1218	50.2
				MEDIA:	46.31%

FUENTE: REINSURANCE REPORT OF THE LICOLN NATIONAL LIFE INSURANCE COMPANY # 61, Hartford, Connecticut. pág 7.

DATOS EN DOLARES.

tional Insurance Company, antes y después de la capacitación de sus supervisores. Se observa que el incremento medio de producción fué del 12.35% en agencias cuyos supervisores no recibieron capacitación bajo un sistema estructurado y lógico; mientras que el incremento de producción se eleva hasta un 46.31% en el caso en que se incluyó un proceso de capacitación perfectamente definido.

Lo anterior, a pesar de corresponder a los resultados obtenidos por la experiencia estadounidense, viene a demostrar de cierta forma, la necesidad de proporcionar al cuerpo supervisor de ventas los conocimientos requeridos, a fin de obtener el máximo desempeño y los mejores resultados en el desarrollo de sus actividades.

Es frecuente que el nivel de conocimientos de los supervisores de ventas sea diferente, y esto es comprensible ya que sus estudios y experiencias son muy diversas. Es por ello que la capacitación debe buscar el establecimiento de límites mínimos de conocimientos a fin de estandarizar los ele

mentos básicos que permitan desarrollarse al supervisor y - sobre él desarrollar sus funciones sin que se desvirtúe la esencia de las mismas.

Resulta necesario hacer notar que en la mayoría de las compañías de seguros, existe un índice elevado de rotación de supervisores, así como bajos resultados en su labor, lo cual puede deberse a: (26)

1. Sistemas de selección deficientes
2. Sistemas de compensación deficientes
3. Poca o nula motivación de parte de la compañía
4. Falta de identificación de los agentes con la empresa
5. Insuficientes o distorsionados conocimientos técnicos y de ventas.
6. Falta de desarrollo personal.

En el proceso de solución de los obstáculos mencionados en los dos últimos incisos, la capacitación juega un papel de

suma importancia, ya que además de dotar al supervisor de -
ventas de los elementos técnicos y de ventas indispensables
para su trabajo, permitirá motivarlas constantemente, iden-
tificarlo con su empresa y promoverlo como persona.

Cabe recordar que la compañía de seguros proporciona en mu-
chas ocasiones financiamiento a los supervisores que se ini-
cian debido a que estos dejan la venta personal por la for-
mación de agentes, lo que con el paso del tiempo les otorga
rá mayor nivel de ingresos; pero que en un principio impli-
ca una fuerte inversión por parte de la empresa, ya que lo
provee de los recursos económicos que le permitirán soste-
ner su nivel de vida y asimismo, corre el riesgo de que si
el supervisor no funciona, sufrirá grandes pérdidas.

Con un programa de capacitación el riesgo de fracasar se mi-
nimiza ya que puede lograr que el supervisor cuente con más
elementos para desarrollar con mayor éxito y rapidez el lo-
gro de resultados que le permitan obtener beneficios de ín-
dole económica cada vez más altos.

De igual forma, uno de los puntos de mayor trascendencia e importancia derivados de la capacitación, es que mediante una mayor preparación de sus supervisores, la calidad de la venta realizada por sus agentes se verá optimizada. Esta calidad es la venta profesional, en la cual habrá un convencimiento real por parte del cliente, con la base de que el seguro cumplirá adecuadamente con el objetivo por el cual se contrató, ya sea el garantizar el adeudo de una hipoteca, la protección económica familiar al ocurrir el fallecimiento - de un jefe de familia o cualquier otro riesgo que haya decidido cubrir. En cuanto a la aseguradora, esta tendrá un negocio que no traerá problemas de cobranza, rehabilitación, etc., lo que en consecuencia disminuirá notablemente los costos administrativos.

La capacitación repercute positivamente en la situación personal del supervisor, pues le dá una mayor posibilidad de satisfacere sus objetivos económicos, profesionales y sociales.

Así pues, la capacitación ayudará a que el mercado asegurador cuente con hombres (tanto supervisores como agentes en general), realmente capaces de satisfacer, a través del desarrollo de su labor, las necesidades de aseguramiento integral de la comunidad, con lo que el seguro contribuirá al desarrollo de nuestra nación, al cumplir con un fin social muy importante, que es la reparación del daño causado por una eventualidad a las personas o sus bienes.

CAPITULO 3

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1. Guzmán,Valdivia Issac. "La sociología de la empresa". Ed. Jus. pág. 25. México,1963.
2. Comisión Nacional Tripartita. "Desempleo y Capacitación de los recursos humanos" Ed. Armo. Vol. IV, no. 14 pág. 10 México, 1974.
3. Siliceo, Alfonso. "Capacitación y Desarrollo de personal" Ed. Limusa. pág. 20. México,1971.
4. Craig, Robert y Lester R. Biltel. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de personal". Ed. Diana pág. 391. Mexico, 1971.
5. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de personal" la. - parte. Ed. Limusa. pág. 103. México, 1973.
- 5a. IBID, pág. 104
6. Yoder, Dale. "Manejo de personal y Relaciones Industriales" Ed. CECSA, pág 254. México, 1971.
7. Craig, Robert y Biltel R. Lester. Ob.Cit. pág. 15
8. Life Insurance Agency Management Asociation. "Manual del Entrenador". Harford, Connecticut. pág 28 USA,1971.
9. Siliceo, Alfonso. Ob. Cit. pág. 34.
10. Kepner, Charles y Treope Benjamín. "Análisis de problemas y toma de decisiones". Ed. Mc.Graw Hill pág. 213. México, 1974.
11. Bonfil,Consuelo. "Los principios del aprendizaje y el - adiestramiento". Ed. Armo. Vol. I, no. 3 pág 55. México, 1971.
12. Isais,Jesús. "El adulto como alumno". Ed. Armo. Vol. I, no. 13 pág. 16. México, 1971.
13. Buchan Arce, Jorge. "El proceso motivacional a nivel empleado" Tesis profesional. pág. 14. México, 1976.

14. IBID, pág. 3
15. French, Wendell. "Objetives, assumptions and estrategias of organizational development". California management review. Ed. CMR. Vol. 12, no. 2 pág. 25 USA, 1969.
16. Bennis. "Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas" Serie DO. Ed. Fondo Educativo Interamericano. pág 21. México, 1973.
17. Guzmán, Valdivia Issac. Op. Cit. pág. 50
18. Geoffrey, Bellman. "Habits: How to break the bad and - cultivate the good". Revista Training Ed. Lakewood publications. pág. 76. USA, 1976.
19. Trueba, Dávalos José. "Sociología industrial". Ed. Instituto Mexicano de Estudios Sociales. AC pág. 220. México, 1972.
20. Isais, Imelda. "Los medios masivos de comunicación al - servicio de la capacitación" Ed. Armo. Vol. I, no. 5. pág. 16. México, 1971.
21. Beckhar. "Desarrollo organizacional, estrategias y modelos" Serie DO. Ed. Fondo Educativo Interamericano. pág 25. México, 1973.
22. Carroll, Arhie. "Social responsibility and management" Review The personnel administrator. Ed. The American - Society for personnel. Vol. 2 núm 2 pág 46 USA, 1975.
23. MacGehee, William y Paul Thayer. "Adiestramiento y - formación profesional" Ed. Cedel. pág 26-27. España 1962.
24. Von Bleicken, Bleick. "Manual para el adiestramiento de personal" Ed. Herrera Hermanos. pág. 43. México, 1960.
25. MacGehee, Op. Cit. pág. 27
26. Life Insurance Marketing and research association. "Reclutando para el profesionalismo". Hartford, Connecticut, 1975. pág. 11 a 15.

**CAPITULO 4 ANALISIS DE LAS NECESIDADES
DE CAPACITACION DEL SUPERVI
SOR DE VENTAS.**

4.1 EL METODO DE INVESTIGACION. IMPORTANCIA Y NECESIDAD.

Sin lugar a dudas, resultaría poco probable que se obtuviera éxito en nuestra investigación, si nos lanzamos a desarrollar la sin considerar que existen instrumentos que nos permitirán alcanzar resultados satisfactorios con mucho mayor facilidad, rapidez y objetividad.

Tal vez se tendrían que hacer dos veces las cosas antes de darnos cuenta que vamos por un camino equivocado o que estamos obteniendo información deficiente, es decir, nos estaríamos desviando del objetivo de nuestra investigación. Esto suele suceder cuando no se sigue un método específico y se realiza la investigación en forma muy improvisada.

Es verdad que no hay avenidas hechas en el campo de la investigación; pero existe en cambio, una brújula mediante la cual es posible estimar si se está sobre el camino correcto.

Esta brújula es el método científico, que obviamente no produce automáticamente el saber, pero que evita desviarnos de

nuestro objetivo de estudio. El método científico, independientemente del objeto a que se aplique, tiene como fin fundamental el proporcionar apoyo al investigador, ya que este, "... debe contar para el desarrollo de su investigación, si no con algo definitivo e infalible si por lo menos con normas elementales que le ahorren despilfarros de tiempo y esfuerzo" (1).

Es aceptado el afirmar que el método científico es, en una palabra, la base de la teoría de la investigación, de una investigación racional y ordenada. La metodología es normativa, en la medida en que nos muestra cuales son las reglas a seguir que nos permiten aumentar la probabilidad de que el trabajo sea fecundo y lleno de éxito.

Por lo tanto a manera de tenerlas muy presentes en el desarrollo de nuestra investigación, creemos justificable el --mencionarlas tal y como lo hace el maestro López Cano: (2)

1. Plantear el problema con exactitud; no incurrir en tautologías, ni doble sentido al momento de definirlo.
2. Definir y fundamentar las conjeturas, no debe bastar con suposiciones.

3. Contrastar estrictamente las hipótesis, deben considerarse todas las variables que se encuentren en juego.
4. No tomar como absolutamente verdadera una hipótesis confirmada, considerarla solo como parcialmente verdadera.
5. Intentar incorporar conocimientos más amplios a los resultados obtenidos.

Las cinco reglas anteriores no son cánones intocables debido a que no garantizan la obtención de la verdad, pero en cambio, facilitan la detección de errores. Esto resulta ventajoso, ya que "... una vez detectado el error se aplicarán las medidas correctivas necesarias y se seguirá por el camino correcto, eludiendo los obstáculos naturales de toda investigación" (3).

Ahora bien, no es el objetivo principal de este trabajo, el hablar demasiado sobre el método de investigación; nuestra intención es crear conciencia de la gran utilidad que representa contar con un procedimiento, con un método en el desarrollo de toda investigación.

Por nuestra parte hemos adoptado la posición de adecuar a nuestro objetivo el método de investigación debido a que - nos llevará, en forma ordenada y sin desperdicio de esfuerzo, a conocer la realidad que presenta el aspecto capacitación en el campo de los supervisores de ventas en la industria aseguradora; aceptando con ésto, la importancia y necesidad del mismo.

4.2 ELEMENTOS DE LA METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Todas las ciencias, en una o en otra medida, siguen los pasos del método científico. Su aplicación se verá condicionada por el tema de estudio y por los conocimientos que se posean al respecto.

Al haber adoptado un método para llevar a cabo nuestra investigación, conviene insistir en el reconocimiento de las etapas que conforman al mismo. Estas son:

1. Definición del Problema (correcto planteamiento)
2. Formulación de Hipótesis
3. Recopilación de Datos (Método de recopilación)
4. Procesamiento y tabulación de datos

5. Interpretación y Comunicación de Resultados.

4.2.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

Paso muy importante y que representa el inicio de nuestra investigación es el de definir el problema en cuestión. ¿Qué es lo que queremos investigar? ¿Qué problema nos afecta? -- ¿Cuál es la situación actual? etc., todas estas interrogantes tendrán respuesta al llevar a cabo la correcta definición de lo que perseguimos, de nuestro problema a resolver.

"El metodólogo, no se ocupará de la génesis de las hipótesis, sino del planteo de los problemas que las hipótesis intentan resolver y de su comprobación" (4).

Todas las ciencias plantean problemas, pero este planteamiento se realiza de acuerdo con ciertas reglas. El conocimiento de las reglas para el planteamiento de problemas constituye un aspecto de suma importancia, debido a que si queremos dar un carácter más formal, más científico a nuestra investigación, el primer paso es el conocer y manejar adecuadamente las reglas para el planteamiento (o definición) de

nuestro problema.

Ahora bien, tal y como lo menciona J.L. López Cano, las reglas principales para el planteamiento de un problema son:

(5).

1. Planteamiento claro del problema.
2. Localización del problema.
3. Selección del método adecuado.
4. Concepción de un plan o de una estrategia.
5. Análisis del problema.
6. Aplicación de los conocimientos adquiridos.
7. Obtención de soluciones adecuadas.

Tomando en cuenta estas breves recomendaciones o reglas podemos estar seguros de que el planteamiento de nuestro problema será correcto y por ende nos ahorraremos tiempo en la labor investigadora de la posible solución al mismo.

Ahora bien, el planteamiento del problema que nos afecta es como sigue: En la labor de los supervisores se presentan pro

blemas de la más diversa índole , el que más nos preocupa es aquel representado por la falta de un programa que logre satisfacer adecuadamente las necesidades de capacitación y desarrollo del supervisor de ventas.

Ahora bien, aun cuando ha quedado definido y acordado por todas las compañías de seguros cual debe ser el perfil del supervisor de ventas (mencionado en el capítulo 2), en la realidad quienes ocupan este puesto no logran los objetivos esperados. Esto plantea la posibilidad de una marcada deficiencia en los programas de capacitación que impiden el adecuado desarrollo y aprovechamiento de las características de los supervisores de ventas.

Tal deficiencia puede encontrar sus causas en que:

- A. Los programas de capacitación utilizados no corresponden a las necesidades reales de los supervisores (es decir, existe una deficiente detección de necesidades de capacitación).

- B. Los programas de capacitación no están estructurados de manera integral, es decir, no abarcan todos los aspectos que el supervisor requiere - conocer para el desarrollo de su labor.

- C. Los programas no corresponden a un sistema estructurado en forma sistemática y lógica (o sea existe confusión en el orden de los conceptos - transmitidos en el proceso de capacitación).

Lo anterior causa lógicamente, la necesidad de contar con las adecuadas herramientas de estructurar un programa de capacitación sobre bases científicas.

Esto es pues, la tarea que pretende realizar el presente trabajo de investigación, nuestro objetivo y preocupación fundamental es dotar al supervisor de ventas de la industria aseguradora de una herramienta que le permita, mediante una capacitación y acrecentamiento continuo de conocimientos, el convertirse en líder y guía de su grupo; lo cual redundará en la formación de agentes realmente profesionales, que se en-

caminarán al éxito seguro en el desarrollo de sus actividades.

4.2.2 FORMULACION DE HIPOTESIS

Hemos convenido en que un enunciado general susceptible de ser verificado puede llamarse Hipótesis, lo que suena más respetable que corazonada, sospecha, conjetura o presunción.

Suena más serio y más formal que si mencionáramos como corazonadas o conjeturas a la posible causa de nuestro problema. Es también más adecuado que estos términos, ya que la etimología de "Hipótesis" es punto de partida, ciertamente, una vez que se ha dado con ella.

Podría decirse que el punto crítico de la investigación es la comprobación o no de las hipótesis y de ahí la derivación de la solución de los problemas. Claro que nos es fácil formular hipótesis, pero al hacerlo debemos estar conscientes de que tal hecho es falible. Esto es, susceptible de ser parcial o aun totalmente refutado. Sin embargo, esto no debe -

hacernos desesperar de la posibilidad de descubrir pautas - normalmente satisfactorias para la solución de nuestro problema.

Algunas hipótesis se formulan por vía inductiva, esto es, como generalización sobre la base de la observación de un puñado de casos particulares. En nuestro caso nuestra hipótesis ha sido formulada a través del método deductivo; tenemos los hechos y de ellos deducimos las causas del problema.

Una hipótesis es una suposición que permite establecer relaciones entre hechos. Relación causa-efecto, la causa es lo que tenemos que comprobar, el efecto son los hechos palpables.

En esta definición descolla el término "suposición". En realidad es característico de la hipótesis el partir de suposiciones, pero de aquellas que están fundamentadas en observaciones.

¿Qué pasa en nuestro caso? Suponemos que los supervisores - son gente que, por su trabajo, deben estar adecuadamente pre-

parados, saber en que forma salvar los obstáculos que se le presenten, enseñar a su gente técnicas de ventas, relaciones humanas, etc. Para todo esto, creemos se le debe proporcionar apoyo, a través de la capacitación, en todos y cada uno de los campos de trabajo en que tenga que desenvolverse (administración, técnicas de ventas, el seguro, reclutamiento y selección, etc.)

Estas suposiciones se han hecho a través de la observación; es decir, no se han lanzado al aire sin una base como lo es la observación; la causa es la que deseamos comprobar para dar la solución. En este caso captaremos las necesidades de capacitación, para poderlas satisfacer posteriormente, - por medio de un cuestionario en donde se han manejado todas las variables a considerar.

Concretamos y formulamos nuestras hipótesis:

1. Hipótesis Principal.

Los programas de capacitación para supervisores están estructurados sin una base científica de

detección de necesidades.

2. Hipótesis Complementaria.

Al no corresponder los programas a una detección científica de necesidades estas no son estructurados en forma integral, sistemática ni lógica.

3. Hipótesis Experimental. (sujeta a comprobación una vez implementado el sistema).

La aplicación del modelo propuesto una vez implementado, incrementará los índices de efectividad del supervisor, lo cual se traducirá en la formación de agentes realmente profesionales.

Esta tercera y última hipótesis lógicamente deja abiertas muchas puertas que llevarán a realizar trabajos complementarios y comprobatorios del presente.

Nosotros por una parte nos proponemos sentar las bases para la integración de un programa de capacitación, a través de una detección científica de necesidades, siendo este el objetivo principal de nuestra investigación; mientras que la confiabilidad y efectividad del mismo puede y será materia de otro trabajo.

4.2.3 RECOPIACION DE DATOS

Por medio de esta fase, el investigador reúne de su campo de análisis, la información que le revelará los factores - sobre los cuales se sustenta su proposición o proyecto de solución a una situación específica. Siendo integrada por tres elementos principales:

- a. Definición del universo
- b. Determinación de la muestra
- c. Diseño del cuestionario y definición operacional de las variables

4.2.3.1 Definición del universo

previo a la definición concreta del universo al cual esta en focada nuestra investigación, quisieramos mencionar el aspecto teórico del mismo, explicado en las siguientes definiciones:

"Universo se refiere a un grupo cualquiera de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, los cuales constituyen el objeto del estudio en una investigación determinada"

(6).

Así mismo se entiende como universo "el grupo entero de particulares que el investigador desea estudiar y respecto de los cuales planea generalizar" (7).

Atendiendo a lo anterior, el universo bajo el cual se desarrolla la presente investigación está conformado por todos aquellos supervisores que poseen las siguientes características:

1. Que formen parte del cuerpo de supervisores de sólo una institución aseguradora.
2. Que se encuentren ubicados en el territorio nacional (D.F. y Estados)
3. Que cuenten con el límite mínimo de un año de experiencia en labor como supervisor.
4. Que el volúmen de producción en su agencia fluctúe entre los límites de \$ 25,000 y \$ 3,000,000 anuales en primas de seguro de vida.
5. Que el porcentaje de conservación de la cartera de seguro de vida de su agencia, fluctúe entre un 40.0%

y un 96.0%.

6. Que el número de agentes que maneje el supervisor fluctúe entre 5 y 45 de ellos.

Por lo anterior, al especificar las características señaladas, obtenemos un universo de 140 supervisores que cumplen satisfactoriamente con los requisitos, una vez eliminados aquellos que no estaban dentro de nuestros parámetros.

4.2.3.2 Determinación de la muestra

Para fines de este trabajo, se entiende por muestra "cierto número de unidades que se extraen de la población o universo a través de un proceso, llamado muestreo" (8).

Para poder establecer el tamaño de la muestra que sea representativa del universo, primeramente es necesario obtener los valores de "P y Q", significando "P" la probabilidad de que ocurra un evento y "Q" que no ocurra; por lo consiguiente la suma de "P y Q" debe ser invariablemente 100, por lo que se puede definir matemáticamente como $Q = (1 - P)$.

A través de la elaboración de un cuadro de premuestreo se -

obtienen los valores de P y Q; consistiendo el procedimiento en lo siguiente:

- a. Se diseña un cuestionario, el cual debe incluir las variables que van a ser estudiadas en la investigación.
- b. Se aplican de manera aleatoria cuando menos 15 cuestionarios.
- c. Se tabulan exclusivamente aquellas preguntas dicotómicas de cada uno de los cuestionarios que fueron seleccionados de manera aleatoria.
- d. Se obtienen los porcentajes respectivos.
- e. Para obtener el valor de "P" se toma en consideración el valor que haya resultado mayor del punto d, y los porcentajes respectivos se trasladan a la columna UT del cuadro de muestreo.
- f. De este valor se obtiene la media aritmética. (\bar{X}).
- g. Se obtienen los diferenciales, que son: el valor de los términos menos la media aritmética.
- h. Se elevan al cuadrado dichos diferenciales.
- i. Se obtiene el valor de :
 1. desviación estandar simple (\overline{DES})

$$DES = \sqrt{\frac{\Sigma \text{ de (Diferenciales)}^2}{\text{número de términos}}}$$

2. desviación estandar mínima (\overline{DEM})

$$\overline{DEM} = \overline{DES} - \bar{X} \text{ ó } \bar{X} - \overline{DES}$$

j. De la resultante de la desviación estandar mínima se obtiene el valor de "p".

k. El valor de "q" se obtiene de la fórmula : $q = (1-p)$

Una vez explicado brevemente el proceso para la obtención de los valores de "p" y "q" aplicamos el procedimiento citado anteriormente a la investigación realizada, obteniéndose el cuadro de premuestreo que se muestra a continuación:

Cuadro de Premuestreo

a. Tabulación

Preguntas Dicotómicas	SI	%	NO	%
1	9	60	6	40
8	15	100	0	0
11	15	100	0	0
18	15	100	0	0

Preguntas Dicotómicas	SI	%	NO	%
23	15	100	0	0
25	12	80	3	20
28	15	100	0	0
TOTAL	96	640	9	60

b. Cuadro de muestreo

Número de términos	Valor de los términos VT (%)	Media aritmética. \bar{X} 1	Diferencial (término - \bar{X} o viceversa)	Diferencial al cuadrado	DES 2	DEM 3
1	60	91.4	31.4	985.9		
8	100	91.4	8.6	73.9		
11	100	91.4	8.6	73.9		
18	100	91.4	8.6	73.9		
23	100	91.4	8.6	73.9		
25	80	91.4	11.4	129.9		
28	100	91.4	8.6	73.9		
total Σ	7	640		1,485.3	14.4	77

$$1. \bar{X} = \frac{60 + 100 + 100 + 100 + 100 + 80 + 100}{7} = \frac{640}{7} = 91.4$$

$$2. \text{DES} = \sqrt{\frac{\Sigma (\text{Dif})^2}{\text{no. de términos}}} = \sqrt{\frac{1485.3}{7}} = \sqrt{212.18} = 14.4$$

$$3. \overline{DEM} = (\overline{DES} - \bar{X}) \text{ ó } (\bar{X} - \overline{DES}) = 91.4 - 14.4 = 77$$

Del cuadro anterior concluimos que $p=77$ y por tanto como $q = (1-p)$; $q=23$ ($77 + 23 = 100$; $p + q = 100$).

Al haber obtenido los valores de "p" y "q", se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra cuando el universo es finito, ya que se conoce el número total de supervisores sujetos al estudio; 140 supervisores de ventas.

Fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra cuando el universo es finito:

$$n = \sqrt{\frac{\sigma \cdot N (pq)}{S^2 (N - 1) + \sigma (pq)}}$$

Explicación de la fórmula:

n = tamaño de la muestra en el muestreo finito.

σ = valor tomado como intervalo de confianza.

N = tamaño del universo a estudiar

p = porcentaje del universo que posee las características que deseamos estudiar o la probabilidad de que se dé el hecho.

q = porcentaje del universo que no posee las características que deseamos estudiar o la probabilidad de que no se dé el hecho.

S^2 = porcentaje de error

$N - 1$ = Factor de corrección.

Substitución de los valores en la fórmula:

σ = Se considero un 98% como intervalo de confianza o precisión deseada dentro del estudio. Se acudió a la "tabla de áreas bajo la curva normal tipificada", de donde se obtiene que a un 98% le corresponde un coeficiente de confianza de 2.33, el cual al ser elevado al cuadrado -- da un resultado de: 5.4289

p y q = Se obtuvieron del cuadro de premuestreo, donde: $p=77$

y $q=23$

N = El universo al cual esta enfocado el estudio será de 140 supervisores de ventas.

S^2 = Se tolerará un "error óptimo" del 5%, por lo que $S = 5$,
o sea que $S^2 = 25$

$N - 1$ = es igual al tamaño del universo menos uno, esto es:

$$(140-1) = 139$$

OBTENCION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA:

$$\text{Fórmula: } n = \sqrt{\frac{\sigma \cdot N (pq)}{S^2 (N-1) + \sigma (pq)}}$$

Donde: $\sigma = 5.4289$

$N = 140$

$p = 77$

$q = 23$

$s^2 = 25$

$N - 1 = 139$

entonces:

$$n = \sqrt{\frac{5.4289 \times 140 (77 \times 23)}{25 \times 139 + 5.4289 (77 \times 23)}} = \sqrt{\frac{5.4289 \times 140 \times 1771}{3475 + 5.4289 \times 1771}}$$

$$= \sqrt{\frac{5.4289 \times 247940}{3475 + 9614.58}} = \sqrt{\frac{13460414}{13089.581}} = \sqrt{1028.33}$$

32.0675 . . . n = 32 entrevistas

Con el fin de facilitar la codificación de los datos, se realizarán exclusivamente 30 entrevistas, pero debido a que el número de las mismas se disminuyó de 32 a 30, calcularemos el error del estudio, ya que al variar el número de entrevistas, varía el porcentaje de error.

Fórmula para calcular el error (S)

$$S = \sqrt{\frac{\sigma \cdot p \cdot q}{n} \times \frac{N - n}{N - 1}} ; \sqrt{\frac{5.4289 \times 77 \times 23}{30} \times \frac{140 - 30}{140 - 1}} =$$

$$= \sqrt{\frac{9614.5819}{30} \times \frac{110}{139}} = \sqrt{32.048 \times .7913} = \sqrt{25.35} = 5.03$$

Lo anterior nos demuestra que el porcentaje de error del estudio varió en .03%

4.2.3.3 Diseño del cuestionario y definición operacional de las variables

El cuestionario desarrollado para nuestra fase de recopilación de datos se conforma de los siguientes elementos:

- a. Sección de datos generales, la cual se elaboró con la finalidad de situarnos en el marco general del supervisor entrevistado; mediante esta sección se obtuvo información sobre los años de experiencia del supervisor, el volúmen de producción de la agencia, el número de agentes conectados con la misma, etc. Como se

podrá observar los datos generales a solicitar al --
entrevistado se derivan de los parámetros que sirvie
ron para delimitar el universo.

- b. La variable conocimiento del concepto capacitación -
fue medida a través de las preguntas 1 a 3, con obje
to de conocer la visión que tiene el supervisor sobre
tan importante proceso.
- c. La variable funciones básicas a desarrollar por el -
supervisor fué medida a través de las preguntas 4 y
5, con objeto de conocer con precisión las funciones
que realiza el mismo, así como la eficiencia con la
cual las está desarrollando.
- d. La variable reclutamiento fué medida a través de las
preguntas 6 y 7 a fin de detectar si el supervisor
conoce y utiliza las fuentes y medios de reclutamien
to en su labor.
- e. La variable selección se midió a través de la pregun
ta 10, a fin de determinar los elementos o factores

- que el supervisor utiliza dentro de dicho proceso.
- f. La variable conocimiento trámites de contratación -
fué medida mediante la pregunta 13, con el fin de -
saber el grado de conocimiento que tiene el supervi-
sor de ventas sobre dicho procedimiento.
 - g. La variable capacitación de agentes se midió a tra-
vés de las preguntas 14, 15, 16 y 17, con objeto de
determinar tanto su importancia como los métodos y
técnicas (pasos) que utiliza el supervisor para el
otorgamiento de la misma.
 - h. La variable supervisión fué medida a través de las
preguntas 20,21, y 22, con la finalidad de conocer
los elementos que el supervisor utiliza en el desa-
rrollo de esta función.
 - i. La variable administración de la agencia se midió
por medio de las preguntas 25,26 y 27 a fin de de-
terminar los aspectos básicos que influyen en la -
función administrativa de la agencia.

j. La variable importancia de cada función básica del supervisor fué medida mediante las preguntas 8, 9, 11, 12, 18, 19, 23, 24, 28 y 29, con objeto de saber la opinión que se tiene acerca de cada una de las funciones que se desarrollan tanto para con los agentes como para con la agencia.

k. Al considerar la importancia que representa la estructura sistemática, lógica e integral del programa de capacitación, la pregunta número 30 se planteó con objeto de que el supervisor estableciera el orden y contenido del mismo.

Obviamente el cuestionario no podía ser aplicado sin antes establecer una relación más estrecha con el entrevistado, es decir, sin compenetrarlo en los objetivos que perseguía el mismo, así como en los mutuos beneficios que redituaría; con este fin se elaboró una hoja con carácter explicativa al inicio de cada cuestionario la cual forma parte del cuerpo del mismo.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

CUESTIONARIO:

DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL SUPERVISOR _____
UBICACION DE LA OFICINA _____ ZONA _____
EXPERIENCIA EN EL PUESTO _____ (ANTIGUEDAD)
NUMERO DE AGENTES A SU CARGO _____
VOLUMEN DE PRODUCCION DE LA AGENCIA _____

1. ¿Conoce usted el concepto de capacitación? Sí () No ()

2. ¿Qué entiende por proceso de capacitación?

3. ¿Qué grado de importancia cree usted que tenga el proceso de capacitación en su labor como supervisor?

4. Marque usted (con una X) las funciones básicas que desarrolla en su labor como supervisor de ventas.

Reclutamiento	()
Selección	()
Contratación	()
Capacitación de agentes	()
Supervisión	()
Administración general de la agencia	()
Otras	_____

5. Su conocimiento al respecto es:

	Bueno	Regular	Malo
Reclutamiento	()	()	()
Selección	()	()	()
Contratación	()	()	()
Capacitación de agentes	()	()	()
Supervisión	()	()	()
Administración general de la agencia	()	()	()

6. Para la búsqueda de nuevos elementos susceptibles de convertirse en agentes ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza?

7. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza usted en la tarea de allegarse de posibles candidatos a su agencia?

Contactos personales ()

Contactos de la organización ()

Medios Masivos

. Anuncios y publicidad ()

. Correo ()

. Agencias de empleos ()

8. ¿Cree usted que sea importante la función reclutamiento en su labor como supervisor? Sí () No ()

9. ¿Por qué?

10. ¿Cuál de estos factores utiliza usted en su proceso de selección de candidatos?

Entrevista preliminar ()

Aplicación del índice de aptitud ()

Otras pruebas (psicológicas-psicométricas) ()

Entrevista de fondo ()

Comprobación de antecedentes ()

Encuesta socio-económica ()

Pruebas médicas ()

Entrevista final ()

7. ¿Cuál de los siguientes medios utiliza usted en la tarea de allegarse de posibles candidatos a su agencia?

Contactos personales ()

Contactos de la organización ()

Medios Masivos

. Anuncios y publicidad ()

. Correo ()

. Agencias de empleos ()

8. ¿Cree usted que sea importante la función reclutamiento en su labor como supervisor? Sí () No ()

9. ¿Por qué?

10. ¿Cuál de estos factores utiliza usted en su proceso de selección de candidatos?

Entrevista preliminar ()

Aplicación del índice de aptitud ()

Otras pruebas (psicológicas-psicométricas) ()

Entrevista de fondo ()

Comprobación de antecedentes ()

Encuesta socio-económica ()

Pruebas médicas ()

Entrevista final ()

11. ¿Cree usted que sea importante la función selección en su labor como supervisor? Sí () No ()

12. ¿Por qué?

13. ¿En qué grado conoce usted los trámites que deben ser realizados para la conexión de un nuevo agente?

Bien () Regular () Mal ()

14. ¿Los resultados obtenidos hasta ahora en su función de capacitación de agentes han sido?

Buenos () Regulares () Malos ()

15. ¿Cuál de estos métodos de instrucción maneja durante su proceso de capacitación?

Método de clases ()
Método de conferencia con participación ()
Método de casos ()
Método de dramatización ()
Instrucción en el trabajo ()
Seminarios y mesas redondas ()
Método audiovisual ()

16. ¿Qué técnicas (pasos) sigue usted en la aplicación de los métodos anteriores?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

17. En el proceso de capacitación existen ciertos puntos a desarrollar en el agente ¿Cuáles cree usted que sean los más importantes?

18. ¿Cree usted que sea importante la función capacitación de agentes en su labor como supervisor? Sí () No ()

19. ¿Por qué?

20. ¿Qué métodos utiliza usted en la función supervisora de sus agentes?

21. ¿Cuáles de los siguientes elementos toma usted en cuenta en la evaluación del desempeño de sus agentes?

- Producción ()
- Espíritu de cooperación ()
- Registros ()
- Cumplimiento en su programa de financiamiento ()
- Otros: _____

22. Considerando que la actuación del agente no fuera del todo satisfactoria, ¿Qué medidas toma usted para corregir esta situación?

23. ¿Cree usted que sea importante la función supervisión en su labor? Sí () No ()

24. ¿Por qué?

25. Como responsable del buen funcionamiento de su agencia considera usted que la función administración ha sido llevada a cabo de manera satisfactoria Sí () No ()

26. ¿Qué aspectos ha considerado para el desarrollo de dicha función?

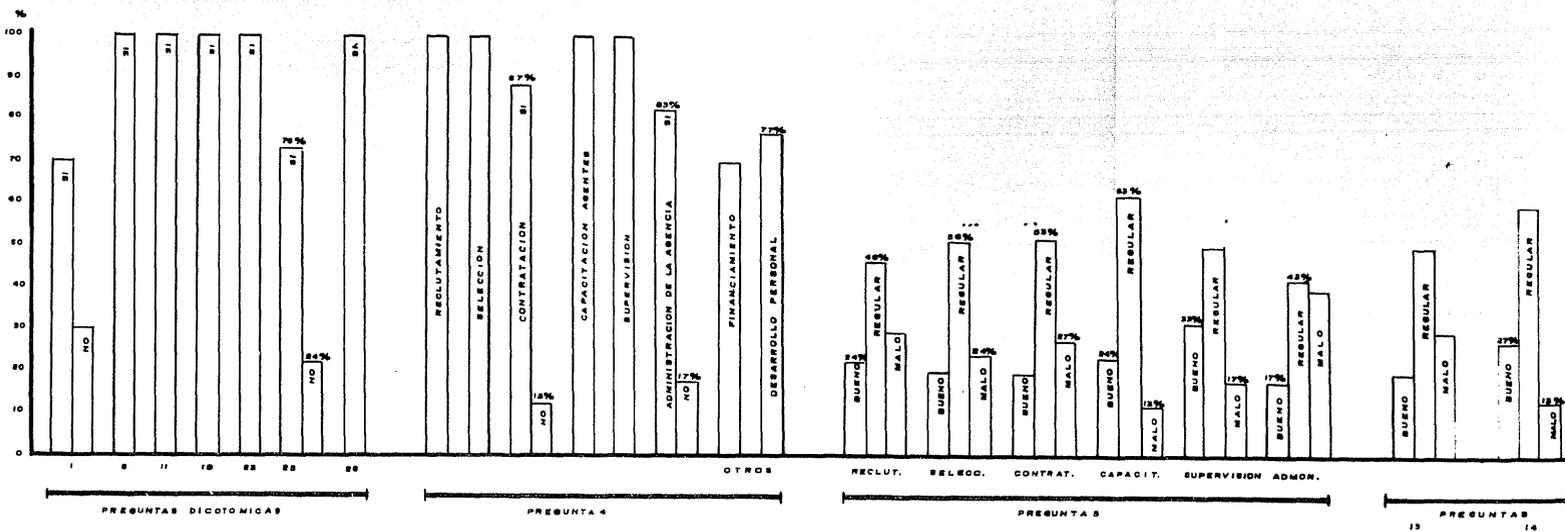
Planeación ()
Organización ()
Aspecto financiero ()
Aspecto administración de ventas ()

27. ¿Qué elementos cree usted que conformen los aspectos - planeación y organización?

Planeación:

Organización:

TABULACION DE DATOS



PLAN DE DESARROLLO DEL AGENTE

CUADRO 4

ACTIVIDADES

RECLUTAMIENTO	SELECCION	CONTRATACION Y FINANCIAMIENTO	CAPACITACION	SUPERVISION
<p>1. APROVECHA MEDIOS DE RECLUTAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> · GESTIONES PERSONALES · GESTIONES DE LA ORGANIZACION · MEDIOS MASIVOS <p>2. OBTIENE INFORMACION SOBRE PROSPECTOS</p> <p>3. ELABORA LISTA DE POSIBLES CANDIDATOS</p>	<p>1. SELECCIONA EN BASE A LA INFORMACION RECOPIADA</p> <p>2. REALIZA :</p> <ul style="list-style-type: none"> · ENTREVISTA PRELIMINAR · VENTA DE LA CARRERA · INDICE DE APTITUD Y CUADRO PERSONAL · INVESTIGACION DE ANTECEDENTES · ENTREVISTA CON LA ESPOSA · ENTREVISTA FINAL · SESION DE INDUCCION 	<p>• CONTRATACION</p> <p>1. REALIZA TRAMITES DE CONTRATACION ANTE LA CIA. DE SEGUROS</p> <p>• FINANCIAMIENTO</p> <p>1. DETERMINA NECESIDADES Y MONTO DEL FINANCIAMIENTO</p> <p>2. DEFINE METAS DE PRODUCCION</p> <p>3. ESTABLECE PROGRAMA DE AMORTIZACION DEL FINANCIAMIENTO</p>	<p>1. DETERMINA METODOS Y TECNICAS DE ENSEANZA A UTILIZAR</p> <p>2. PROPORCIONA INSTRUCCION BASICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> · EL SEGURO Y SUS APLICACIONES · PROCESO DE VENTA · ASPECTOS TECNICOS <p>3. DESARROLLA EN EL AGENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ACTITUD · HABITOS · DESTREZA 	<p>1. EFECTUA FASE DE OBSERVACION EN EL CAMPO DE TRABAJO</p> <p>2. REALIZA ENTREVISTAS PERIODICAS Y DE CONSULTA</p> <p>3. FOMENTA LA UTILIZACION DE REGISTROS:</p> <ul style="list-style-type: none"> · PROGRAMACION SEMANAL · CALENDARIO DE PAGOS · CONSERVACION <p>4. EVALUA LA ACTUACION DEL AGENTE EN RELACION A:</p> <ul style="list-style-type: none"> · PRODUCCION · REGISTROS · ESPIRITU DE COOPERACION · FINANCIAMIENTO <p>5. EFECTUA PLATICA DE ADVERTENCIA Y FUA EL TIEMPO PARA EL CAMBIO</p> <p>6. TOMA DECISION</p>

28. ¿Cree usted que sea importante la función administración de su agencia en su labor como supervisor? Sí () No ()

29. ¿Por qué?

30. A partir de la premisa de que existen funciones básicas del supervisor tanto para sus agentes como para su agencia y que para desarrollarlas eficazmente se requiere - de conocerlas a fondo, esto es, se requiere de un programa de capacitación. ¿Cuál cree usted que debe ser el orden de los conceptos que lo integrarían?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

MUCHAS GRACIAS.

4.2.4 TABULACION DE DATOS

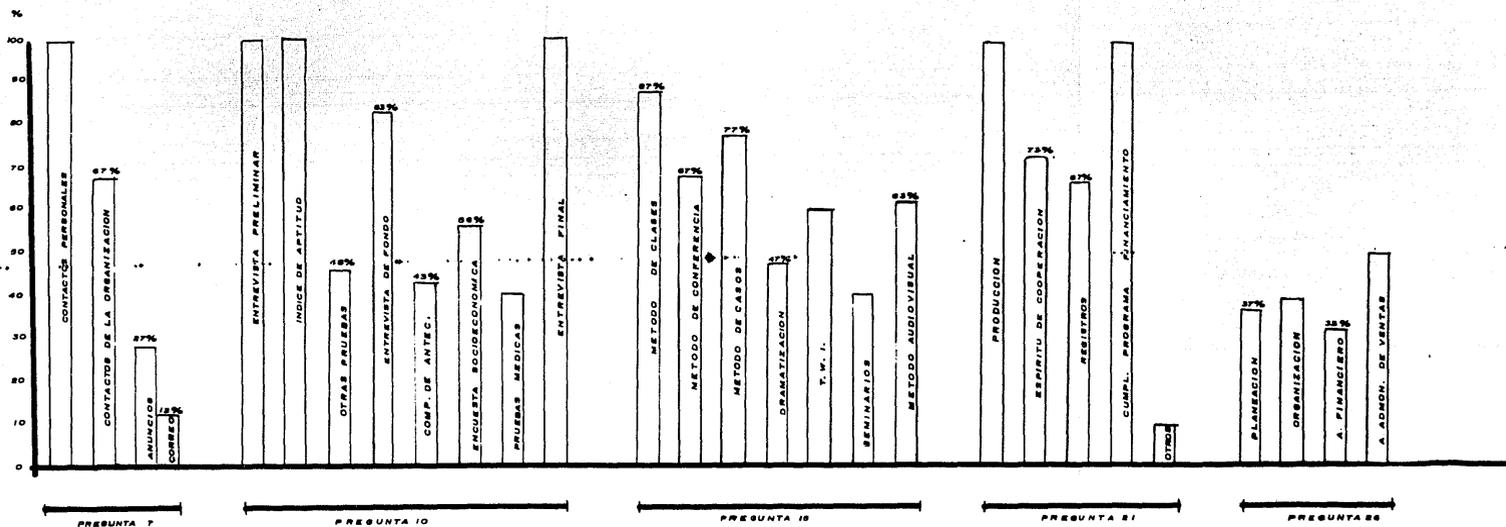
Una vez realizada la investigación, se procedió a la tabulación de la información obtenida, la cual se presenta para mayor facilidad de análisis, en forma de gráficas de "barra" las cuales siguen la misma secuencia del cuestionario utilizado.

Es conveniente mencionar que en el cuadro 1 solo se encuentran tabuladas aquellas preguntas dicotómicas o de respuesta cerrada, mientras que las correspondientes a respuestas abiertas serán analizadas más adelante en el inciso: interpretación y comunicación de los resultados.

4.2.5 INTERPRETACION Y COMUNICACION DE RESULTADOS.

Concatenado a la fase anterior (recopilación de datos) se presenta la interpretación de los resultados obtenidos en nuestra labor investigadora. Sabíamos que la aplicación de los cuestionarios nos tenía que llevar algún lado, desde el diseño de los mismos hasta la aplicación del último de ellos se hizo con el fin de alcanzar un objetivo. Ahora, terminada

TABULACION DE DATOS



CUADRO I
(CONTINUACION)

esa actividad debemos dar cuerpo a esas respuestas; dar una interpretación de los resultados no es cosa fácil, ya que - puede parecer subjetiva, pero de la necesidad de ser lo más objetiva posible se deriva su importancia.

De ahí que pretendamos presentar los hechos tal como son; - sin apartarnos de la realidad podemos decir con satisfacción que los resultados obtenidos nos han llevado a la comprobación de la hipótesis planteada de antemano.

.....

En la interpretación de los resultados podemos observar que cada respuesta que era procesada y tabulada nos acercaba cada vez más a nuestro objetivo. Así tenemos que en las preguntas que se formularon en forma abierta, esto es, en donde se daba la oportunidad al entrevistado (supervisor de ventas) de explayarse lo más posible, denotamos una cierta debilidad en el manejo de los conceptos que por su propia naturaleza son importantes.

En consecuencia al brindarle la facilidad de exponer libremente su punto de vista sobre los diversos tópicos (pregun-

tas abiertas) que se le presentaban, se encontró una situación muy especial debido a que estos contestaron escueta y llanamente.

Esta situación nos dió solamente la posibilidad de formarnos una opinión general que abarca los siguientes puntos:

- a. La mayoría de los supervisores demostraron en su forma de contestar, que no contaban con las bases suficientes para responder de manera amplia y bien fundamentada, es decir, están conscientes de la importancia que representa cada función, pero el por qué de ésta se definió vagamente.

- b. La mayoría de los supervisores desarrolla y sabe que es importante la función (reclutamiento, selección, contratación, capacitación de agentes, supervisión, administración de la agencia), pero no conoce a fondo los elementos que lo llevarían a realizarla con mayor eficiencia. Así tenemos por ejemplo que en las preguntas 16, 21 y 22, en donde se le in

quiría sobre métodos, técnicas o medios que le permitirían apoyar su labor como supervisor, éste demostró no tener una idea precisa sobre la mecánica de operación de cada función (elementos que la conforman).

- c. Por otro lado, el supervisor por "motu proprio" determinó el orden que debería tener el programa de capacitación al cual estaría sujeto (pregunta 30), definiendo un proceso natural, es decir, iniciándose con el allegarse de candidatos y finalizando con la vigilancia y evaluación de los mismos.

De los resultados obtenidos en el análisis de las preguntas tanto de tipo cerrado (dicotómicas) como abierto, se observa que el supervisor tiende a autoevaluarse en el desarrollo y conocimiento de sus funciones de manera "regular" o "mala", así como -- también se determinó que las lleva a cabo, pero no conoce a fondo el porqué de su importancia ni los elementos que conforman a cada una de ellas, lo que

lógicamente lo ayudaría a lograr una labor mucho más completa.

De aquí nace la necesidad de proporcionarle al elemento supervisor de ventas en la institución aseguradora de una herramienta que le permita el conocer a fondo la mecánica de operación de cada una de las funciones que realiza y en consecuencia eleve los - índices de eficiencia en su trabajo, a fin de contri
.
buir positivamente a la formación de agentes realmente profesionales.

CAPITULO 4

CITAS BIBLIOGRAFICAS.

1. López Cano, José Luis. "Método e hipótesis científicos"
Ed. Trillas. México, 1978. pág. 29
2. IBID, pág. 30
3. IBID, pág. 31
4. Bunge, Mario. "La ciencia: su método y su filosofía"
Ed. Siglo XX. Buenos Aires, Argentina, 1977. pág. 50
5. López Cano, José Luis. Ob. Cit. pág. 70-71
6. Chisnall, Peter M. "Investigación de mercadeo" Ed. Mc.Graw
Hill la. Edición. Columbia, USA, 1976. pág. 59
7. Boyd, Harper W. y Westfall, Ralph. "Investigación de mer-
cados" Ed. Uteha la. Edición. México, 1979. pág. 387
8. Chisnall, Peter M. Ob. Cit. pág. 60

CAPITULO 5 PROGRAMA DE CAPACITACION
ESTRUCTURA Y CONTENIDO.

Finalizado el proceso de investigación y por ende detectadas las necesidades de capacitación del supervisor de ventas, se está en la posibilidad de establecer las bases reales de un programa de capacitación que le permitieran a éste, desarrollar satisfactoria y eficazmente su labor.

No hay que olvidar que la base y la fuerza de una institución de seguros está integrada por aquella gente que dirige todos sus esfuerzos a la promoción de ventas, así como a la formación de agentes realmente profesionales, es decir, nos referimos muy especialmente al supervisor de ventas; en quien la Dirección de Ventas y Mercadotecnia de la institución de seguros deposita toda su confianza para el logro de nuevas metas, de más altos índices de productividad y en consecuencia de un lugar privilegiado en el mercado de seguros.

Lo anterior nos lleva a determinar que la labor del supervisor juega un papel de suma importancia dentro de la institución aseguradora, y por ello sería inconcebible el no

encauzar adecuadamente aquellas características y cualidades que hacen de él un hombre singular, así como no preocuparnos por desarrollar y mejorar el desempeño y actuación en su trabajo.

De acuerdo con esto, las funciones de la institución serán en gran medida enfocadas a apoyar y solucionar los problemas relacionados con su fuerza productora; en nuestro caso los que afectan directamente al supervisor de ventas.

Por tanto la capacitación y desarrollo de un supervisor no es producto de la casualidad, sino que se logra a través de un procedimiento complejo y continuo, de un programa donde la institución aseguradora persigue los siguientes objetivos:

1. Dotar al supervisor de ventas de las herramientas necesarias para el desarrollo de su labor, a fin de:
 - a. Aprovechar y encauzar adecuadamente las cualidades y características que hacen de él un hombre especial
 - b. Conocer los fundamentos y mecánica de operación de cada una de las funciones que realiza.

- c. Acrecentar continuamente sus habilidades y conocimientos.
 - d. Formar hombres de éxito, esto es, agentes que realicen una labor realmente profesional.
 - e. Cumplir con la función social del proceso de desarrollo del individuo, tanto de la institución para el supervisor como de éste para el agente.
2. Incrementar sus ventas e índices de productividad, así como alcanzar nuevas metas a través de una fuerza productora profesional (supervisores de ventas y agentes) que la colocará en un lugar destacado en el mercado de seguros.

De hecho la preocupación fundamental que nos motivó a realizar el presente trabajo de investigación, es la de preparar y desarrollar adecuadamente a los supervisores de ventas para la realización de las funciones que a continuación se mencionan:

A. Para con sus agentes:

- * Reclutamiento
- * Selección

- * Contratación
- * Financiamiento
- * Capacitación
- * Supervisión
 - . Post-Selección

B. Para con su agencia:

- * Administración
 - . Planeación
 - . Organización
 - . Finanzas
 - . Ventas

Esto es, son las funciones básicas del supervisor para con sus agentes y su agencia (ver cuadro No. 5 Cap. 2), por lo tanto para llevarlas a cabo debemos prepararlo de la mejor manera.

5.1. RECLUTAMIENTO

La formación de un cuerpo de aseguradores debe ser un objetivo claro y perfectamente definido dentro de una compañía de seguros.

El reclutamiento es la actividad " que tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos en la misma como despertando en ellos el interés necesario" (1).

En la búsqueda de este grupo, debe cumplirse con dos metas muy claras, primero, abrir al futuro agente el amplísimo panorama de servicio y posibilidades económicas que ofrece la carrera de asegurador, segundo, a través de estos agentes, hacer llegar al mayor número de hogares, comercios e industrias, el sentido y la necesidad que representa el contar con un plan de protección óptimo.

Para que el reclutamiento sea efectivo, es necesario desde un principio delimitar el tipo de personas que se deben buscar, y éstas serán las que por sus ambiciones, medio social, obligaciones, etc., concuerden con las características deseadas y obtener así, un mayor grado de posibilidades de éxito.

El supervisor como centro de toma de decisiones deberá tener muy presente, que es lo que se necesita, que es lo que -

anda buscando y como lo va a buscar. En la medida en que se hallen claramente definidos estos conceptos, se obtendrá un mayor o menor grado de éxito en su función reclutadora. No hay que olvidar que siendo esta función la primera en el ciclo de desarrollo de los agentes, reviste una gran importancia el tener bases suficientes para escoger a la gente que espera tener a su cargo.

Una vez definido el tipo de gente que se desea, se procederá a obtener nombres de esas personas que probablemente pasarán a ser parte de su equipo de trabajo. Esto se hace a través de las fuentes de reclutamiento.

5.1.1 FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Dentro del reclutamiento es importante distinguir dos conceptos: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento.

Las fuentes de abastecimiento son el lugar de origen de donde provienen los candidatos y los medios de reclutamiento, son el conducto por el cual se tiene acceso a esos candidatos.

Es muy posible, si se ha llevado a cabo anteriormente la -
función reclutadora, que se tenga un cierto inventario de
candidatos; de no existir dentro de ese inventario la per-
sona deseada, se acudirá nuevamente a las fuentes de abaste-
cimiento.

5.1.1.1 Fuentes de Reclutamiento

El supervisor ha de saber que existe o se conocen dos tipos
de fuentes de reclutamiento:

- * Internas
- * Externas

Las fuentes internas se refieren a la obtención de candida-
tos que se deseen contratar, acudiendo a empleados actuales
dentro de la Agencia.

"La fuente de abastecimiento más cercana es la propia organi-
zación. . ." (2).

Debido al reducido número de empleados que presenta una agen-
cia, difícilmente se podría acudir al personal de la misma
para utilizarla como una fuente de abastecimiento, además -

de acuerdo a lo especializado de su trabajo, el sustituirlo por otra persona crearía problemas a la organización. La -- ventaja que reporta este tipo de fuente de reclutamiento, se manifiesta en la rápida integración de los nuevos agentes; sin embargo, algunos expertos consideran que sus mayores -- desventajas son las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato.

Otra forma interna de reclutamiento es a base de los contactos personales que el supervisor tenga. En el desarrollo - de la actividad diaria se van conociendo diferentes perso--nas y entre ellas se pueden encontrar posibles candidatos a formar parte de su cuerpo de ventas, en todo esto debe hacerse una labor personal, un saludo, una plática breve y ... - obtener un posible candidato.

Otra magnífica fuente de reclutamiento interna la constitu--yen los propios aseguradores con que ya cuenta la institu--ción, pues ellos conocen la actividad y es posible que ten--gan candidatos para formar parte del cuerpo de ventas.

Por otra parte existen las fuentes externas de reclutamien--

to. Estas se refieren a aquellas personas o centros de influencia totalmente ajenos a la compañía. Este tipo de fuentes pueden ser desde las personas que se acercan a solicitar empleo, así como escuelas y colegios, empleados de otra empresa, etc.

Uno de los primeros requisitos que se exigen a los candidatos es que sean personas con disposición. La difícil labor de la inducción o integración de agentes debe estar encaminada entonces a personas que sean susceptibles de vender seguros, - pues de otra forma todo el trabajo resulta en vano.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo y planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno.

Para delimitar de una manera más objetiva el tipo de personas con las que se puede topar el supervisor en su función reclutadora hemos creído importante establecer las siguientes categorías:

- * Las que se encuentran sin empleo o que confrontan -

la amenaza del desempleo.

En esta categoría se pueden incluir a los propietarios de pequeños negocios que han sido arrastrados por los cambiantes ondas cíclicas económicas.

- * Los que tienen poca o ninguna oportunidad de aumentar sus ingresos.

Existen un determinado número de personas quienes ocupan puestos cuyos ingresos son limitados y sienten que pueden rendir mucho más en otra ocupación.

En el reclutamiento existe un sistema de preguntas dirigidas que, presentadas sistemáticamente, pueden proporcionar aspectos valiosos:

- . ¿Alguien le ha comentado recientemente que su ingreso le es insuficiente?
- . ¿Qué siente incierto su futuro en su actual trabajo?
- . ¿Qué su trabajo actual no satisface su vocación?
- * Los que están bajo condiciones de trabajo no satis-

factorias.

Los que pertenecen a este grupo, son aquellos que tienen aversión a los viajes, entrenamiento o supervisión poco satisfactorios, no gustan de rutina, gozan de poco prestigio o reconocimiento, etc.

- * Los que tienen oportunidad limitada para servir a los demás.

Los casos aquí, corresponden a personas que están especialmente interesadas en mantener una conexión de alta cooperación y servicio entre sus negocios, su vida privada y la sociedad en que viven.

- * Personas que desean una profesión.

Ejemplo de estas personas son los que acaban de -- terminar la preparatoria, o que no han podido terminar su carrera, particularmente aquellos que se han apresurado a tomar el primer trabajo que encontraron sin la suficiente consideración previa.

Buscar agentes potenciales, significa en realidad buscar pre

disposición. Existen en el mercado miles de vendedores, eje cutivos y profesionales que constituyen una materia prima - excelente para formar agentes, pero que tienen tendencia a permanecer en sus ocupaciones actuales. "Sólo unos cuantos estarán predispuestos y en favor de la carrera del seguro, siendo estos los que hay que buscar" (3).

Ante esta única circunstancia, el supervisor deberá estar consciente de que no toda la gente tiene vocación para las ventas; ésto provoca que se tomen dos actitudes diferentes ante los que han demostrado tenerla y los que probablmente a través de una verdadera capacitación y de un inmejorable sistema de incentivos logren obtener los resultados óptimos como los que se espera obtenga la persona con voca-- ción.

Esto es importante tenerlo presente, ya que en el momento - de reclutar gente sin vocación (puede ser que por una nece- sidad urgente, demuestra un interés incomparable por obtener la aprobación) deberá redoblar sus esfuerzos por entrenarlo, desarrollarlo y supervisarlo a la par que los demás.

5.1.1.2 Medios de Reclutamiento :

Existen tres medios por los cuales se puede obtener la información de personas en disposición de ser agentes de seguros:

1. Gestiones personales del supervisor.

- * Contactos personales

- * Colaboradores

2. Gestiones de la Organización

- * Por medio de ayudantes

- * Por medio de agentes

- * Por medio del personal de oficina

3. Medios Masivos

- * Publicidad

- * Correo

- * Agencias de Empleos

- * Diversos

1. Gestiones Personales.

El supervisor de ventas conoce sin duda a una gran cantidad

de gente y entre ellos podrían existir algunos buenos candidatos a agente. Para saber cuales pueden ser los candidatos, es necesario hacer una lista de nombres, en base a los diferentes tipos de contacto que se tengan.

De hecho, al elaborar la mencionada lista, estará el supervisor haciendo una selección previa, separando aquellos que según su opinión cree que no tengan ninguna inclinación hacia la venta de seguros. Esto es favorable para él mismo, - ya que se podrá ahorrar mucho tiempo al dejar de entrevistar a aquellas personas que definitivamente no encuentran ninguna atracción por los seguros.

Además, por muy variado que pueda ser su círculo de contactos personales, éste tiene sus limitaciones. Con el fin de que se ponga entonces en contacto continuamente con personas de alto nivel, es necesario la ayuda de otras personas que puedan también suministrar nombres.

Poniéndose en comunicación con estas personas resulta positivo venderles paulatinamente las posibilidades económicas

de la carrera de venta de seguros, los sistemas de selección, la ayuda financiera que se da al agente (más adelante se tocará este punto más ampliamente), la imagen profesional y -- los sistemas de capacitación. Con esto se les despertará una actitud positiva respecto a la actividad de asegurador profesional. Una vez logrado ésto, se les presenta la posibilidad de que esas personas que se acercan a él, las recomienda para desarrollarse dentro del campo de la venta del seguro.

Los resultados que se pueden obtener por medio de los centros de influencia son a largo plazo, aún así es conveniente integrarlos a una labor sistemática.

La persona que sirva como centro de influencia, deberá ser motivada y cultivada por el supervisor para que esté siempre dispuesto a dar información de nombres de posibles candidatos. Su ayuda será más efectiva cuando se convenza él mismo de las oportunidades que brinda la carrera de Agente y sus deseos de ayuda aumentarán en medida que las relaciones personales entre él y el supervisor sean más estrechas.

2. Gestiones de la organización.

La mayoría de las veces las agencias obtienen sus candidatos a través de su cuerpo de vendedores ya establecidos, - pues ellos conocen la actividad y sabrán indudablemente de personas interesadas en desarrollar una labor de ventas de seguros.

Un supervisor que posea un cuerpo de agentes debe fomentar entre ellos la función reclutadora. Es conveniente platicar con ellos sobre los planes de formación de agentes, fijar una imagen del colaborador deseado y proponerles la idea de que ellos mismos escogan a sus futuros compañeros.

Muy a pesar de esta intención, no hay que olvidar que la - función de reclutamiento sigue siendo responsabilidad del - supervisor; por otro lado la labor de los agentes no es reclutar sino vender, por lo que recomendamos que los agentes no dediquen demasiado tiempo a buscar posibles candidatos.

3. Medios Masivos.

Los medios descritos anteriormente son generalmente, los más

efectivos, más selectivos y los más recurridos, cuando se trata de reclutar agentes de seguros. Sin embargo, pueden existir situaciones en las que se empleen medios que produzcan un mayor número de candidatos y en forma más inmediata que los que podrían producirse mediante las gestiones personales o a través de la organización existente.

Al pretender establecer una agencia para trabajar un territorio nuevo, donde el supervisor es desconocido o para reclutar un mayor número de hombres nuevos por año, pueden utilizarse otros medios que pueden ser eficientes y dar buenos resultados siempre que se conozcan sus limitaciones y se den los pasos necesarios para reducir al mínimo sus defectos.

Los medios masivos a los cuales se recurren generalmente son:

A. Agencias de Empleos

Las agencias de empleos deben clasificarse entre los medios masivos, puesto que suelen trabajar a base de un gran volúmen de posibilidades de rápida colocación

para sus clientes.

Se recurre a la utilización de una agencia, cuando - ésta suple un defecto de la organización, sea en costos, tiempo o calidad, y en casos más comunes cuando se trata de un puesto con características muy particulares.

Será necesario proporcionarle con detalles que tipo de persona se desea, informarle sobre las personas que nos han mandado, darle reconocimiento si éstas han servido y en general conservar o acrecentar las buenas relaciones con la agencia de empleos.

B. Correo

La efectividad del correo en el reclutamiento suele depender de:

- * La honestidad, integridad y sinceridad de lo que se diga en la correspondencia.
- * La calidad de las personas que figuran en las listas, a cuales se dirige y del grado en que éstas se aproximen a las especificaciones y

el tipo de gente requerida.

Tiene como desventaja el que su llegada al interesado puede retrasarse, e incluso puede ser que nunca le llegue, además de no ser una comunicación de persona a persona.

La carta, en todo caso, deberá ser concisa y hablar genéricamente de las posibilidades de la carrera de Asegurador, señalando que si su actual actividad no le satisface por alguna razón, quizás le fuera de interés el conocer algunos ángulos de la nuestra, por ejemplo:

Sr. _____

Estimado señor:

Existen un gran número de hombres cuya actividad, por alguna razón no les satisface con la plenitud que el hombre requiere para proyectarse con todo su potencial.

En la organización de ventas a nuestro cargo, tenemos en la actualidad una vacante, una verdadera oportunidad para una persona que tenga cualidades de Asegurador y desee abrirse paso en esta profesión por medio de estudio y trabajo intensos.

Si en su caso existe alguna inquietud acerca de lo anotado en el primer párrafo, quizá le fuera de interés el concedernos una entrevista, caso en el cual les estimaríamos concertar cita al teléfono: _____ con el Sr. _____.

C. Anuncios y Publicidad

Como en el caso del correo, el uso de anuncios, bien sea en la sección de clasificados, revistas o desplegados, puede producir resultados bastante positivos, si se preparan y utilizan debidamente.

Aquí también el peligro está en el hecho de que a menos que la redacción de los anuncios establezca con precisión las características y cualidades requeridas, sirviendo así de auto-eliminador, se recibirá un porcentaje demasiado alto de respuestas de personas no calificadas, teniendo que invertirse una cantidad de tiempo excesiva para obtener candidatos deseables.

Es fundamental que los anuncios que se publiquen, - promuevan el interés de las personas que se desean

reclutar. Se deberá mencionar en el aviso los aspectos más importantes en cuanto a amplitud de la empresa, desarrollo profesional, ingresos económicos, etc; indudablemente que mientras más interesante sea la información detallada, mayor motivación encontrarán los lectores para contestarlo.

Es importante subrayar que los acercamientos a base de medios masivos para el reclutamiento, deben emplearse primordialmente como una técnica ocasional, destinada a suplementar y no a reemplazar los medios más personales.

El texto adecuado del anuncio sería:

¡OPORTUNIDAD!

Empresa líder en su ramo busca persona que cubra los siguientes requisitos:

- . Deseos de obtener altos ingresos
- . Estudios: Secundaria o equivalente
- . Buena presentación
- . Edad: entre 20 y 40 años de edad
- . Para trabajo en Venta de Seguros

Cubre usted los requisitos?

No adelante juicios, ésto es lo que busca.

Concerte cita al teléfono: _____

Con el Sr. _____ en horas hábiles.

Este tipo de desplegado tiene las siguientes características:

- * Se marcan los requisitos que dan posibilidades de lograr buenos cuadros personales.
- * Al hablar de ventas de Seguros, automáticamente evitará que llamen muchas personas no interesadas en este trabajo.

Conocemos ya cuales son las fuentes y los medios de reclutamiento, sabemos que a través de la utilización adecuada de los mismos podremos obtener candidatos - viables a formar parte del equipo de vendedores profesionales que se quiere lograr.

El siguiente paso sería entonces la selección de los candidatos. No es posible integrar en su totalidad - al número de candidatos que obtuvimos durante la función reclutadora, habrá entonces que descartar aque-

llos que suponemos no vayan a dar un resultado ópti-
mo como el deseado; pero ésta suposición debe estar
fundamentada, ¿y cómo se logra fundamentarla? a tra-
vés de un proceso de selección.

Antes de dar paso a la función seleccionadora, creemos con-
veniente que los supervisores de ventas tengan presente lo
siguiente: la imagen de la persona requerida no tiene nece-
sariamente que ser una fotografía exacta, sino más bien una
.....
silueta de sus características generales.

Es posible que se tenga una idea del hombre que se desea -
contratar; esta idea la podemos fundamentar de la siguien-
te manera:

a. Requisitos mínimos específicos

- . Instrucción y estudios suficientes, que posea
la capacidad necesaria para asimilar el entre-
namiento.
- . Evidencia de éxito y estabilidad en sus em--
pleos (actual y anteriores).
- . Antecedentes que demuestren su integridad y

que es digno de confianza tanto en sus tratos comerciales como personales.

- . Buena Salud.
- . Buena presencia, buenos modales, voz y capacidad de expresión.
- . Situación económica satisfactoria.
- . Que posea un mercado natural donde pueda trabajar.

b. Situación Familiar Favorable

Siendo la familia la base de toda sociedad, es importante que el ambiente imperante en ella sea adecuado, cordial, ya que muchas veces el estado de ánimo de las personas, principalmente si son los jefes de familia, depende de las relaciones familiares (esposa, hijos).

La estabilidad emocional es un factor favorable para los candidatos; mientras más estabilidad emocional - demuestre más grande es la probabilidad de lograr un buen desarrollo profesional en la carrera de vendedor de seguros.

c. Características que lo hacen adecuado dentro de la Agencia

- . Sus necesidades económicas deben estar en relación con su capacidad de ganar dinero.
- . Debe ser leal y aceptar de buena gana las instrucciones que se le den.
- . Debe residir donde pueda ser entrenado y donde pueda vivir holgadamente, gracias a sus ingresos. Donde exista un mercado que él sea capaz de cubrir.

Una lista así debe sólo emplearse como una guía. No sería juicioso eliminar a una persona que carezca de una o varias de las condiciones enumeradas. Debe estimarse como una lista ideal, pero ¿cuántas personas ideales podemos encontrar?

5.2. SELECCION

El objetivo de la etapa de reclutamiento consiste en la búsqueda de candidatos a fin de proveer un número suficiente de éstos para poder elegir a los adecuados. La función selec

cionadora del supervisor consiste en averiguar lo más que sea posible acerca de cada candidato.

Una vez que se obtenga la información deseada, se mide la aptitud de cada uno de ellos. Sus actitudes son comparadas mediante la evaluación de sus cualidades y en esta forma se encontrarán los que estén mejor calificados para el trabajo, es decir, aquellos que tengan mayor probabilidad de éxito.

Indudablemente la labor de selección es una labor muy difícil; es difícil por dos razones:

La primera, por que la decisión que se tome debe ser aquella que todo un proceso nos llevó a elegirla y la segunda, por que de esa decisión (a favor o en contra del candidato) dependen el bienestar y desarrollo de las personas.

Precisamente por estas dos razones la labor de selección debe llevarse de acuerdo a las necesidades de la organización, tener bien definido el proceso y establecer de antemano los objetivos de la misma, es decir, un proceso de selección que nos permita conocer las aptitudes, habilidades, conocimientos

tos y experiencias de cada candidato para estar así en condiciones de tomar la decisión más adecuada.

Hay tres puntos que no se deben perder de vista:

- * Conocer todos los pormenores del historial, experien
cia y cualidades personales del candidato.
- * Emplear un procedimiento adecuado para la evaluación de los datos obtenidos.
- * Dedicar una cantidad de tiempo y esfuerzo suficiente para ev
aluar esos datos y llegar a una decisión inteligente.

Es importante que exista un proceso ordenado para reunir la información, llevando a cabo una serie de entrevistas con el candidato. Recomendamos seguir en todos los casos un procedi
miento formal por escrito, ya que indudablemente de esta for
ma es muy difícil que se pase por alto alguno de los puntos que habrá que tocarse en cada entrevista, y por otro lado, los resultados de la misma quedarán ahí, sirviendo posterior
mente para alguna consulta que se tenga que hacer.

A diferencia de otros tiempos, en que la selección de perso

nal se hacia en forma muy improvisada, en la actualidad la situación ha cambiado debido a que los adelantos tecnológicos han creado procedimientos de selección más sofisticados, basado esto en que "... los recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal" (4).

El proceso de selección se halla formado de las siguientes etapas:

- A. Hoja solicitud
- B. Entrevista preliminar
- C. Aplicación del índice de aptitud
- D. Otras pruebas
- E. Entrevista de fondo
- F. Comprobación de antecedentes
- G. Encuesta Socio-Económica
- H. Pruebas médicas
- I. Evaluación de los resultados
- J. Decisión Final

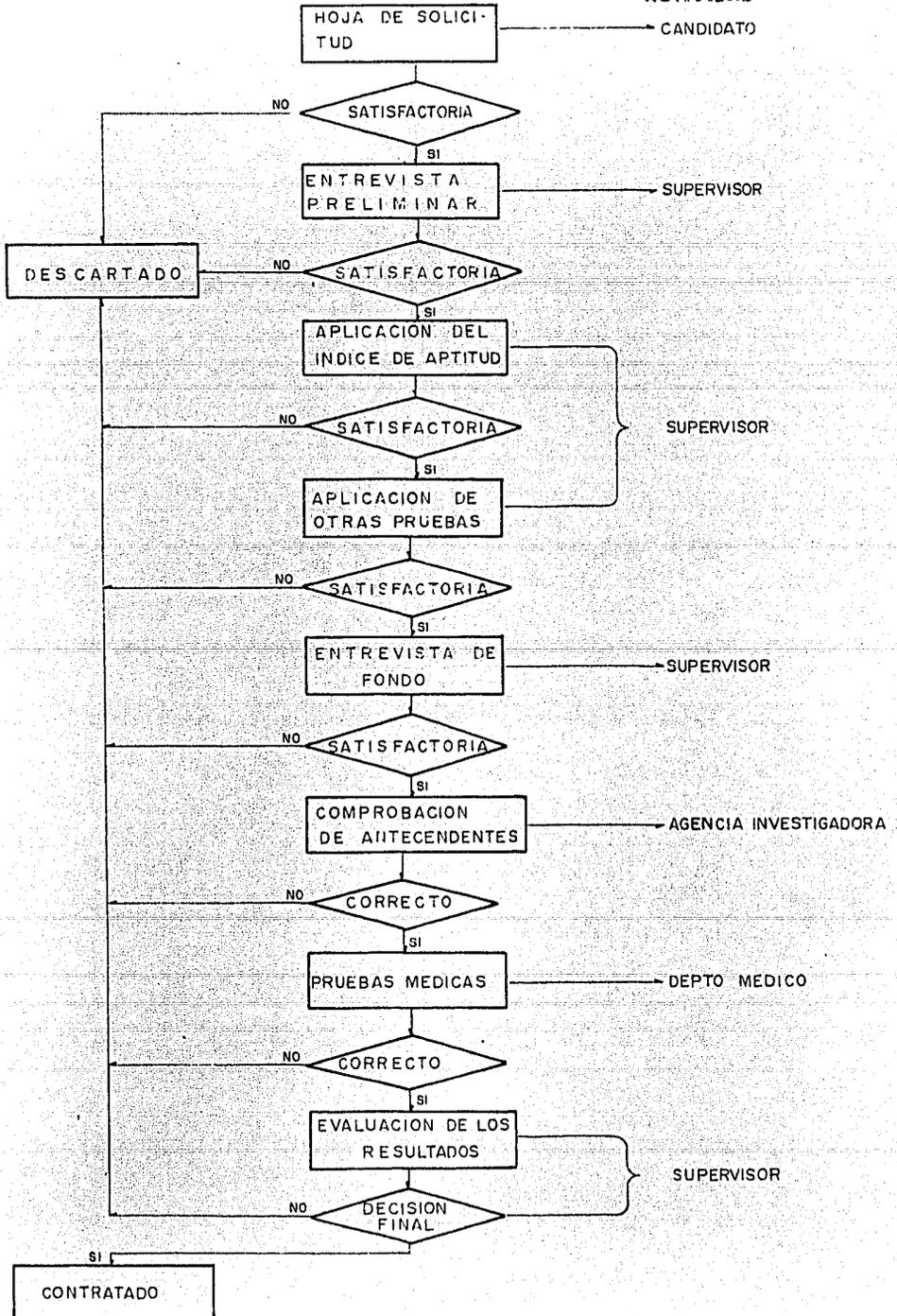
Para tener una idea más clara y precisa en el cuadro No. 1

PROCESO DE SELECCION

RESULTADOS

AREA DE PROCESO

RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD



mostramos el diagrama de flujo que presenta el proceso de selección.

A. Hoja de Solicitud

El candidato dará conocer sus generales al momento de ser tomado como tal, en la forma llamada hoja de solicitud, la cual debe incluir:

1. Datos generales.

- . Nombre, domicilio, edad, estado civil, registro federal de causantes, registro en el -- I.M.S.S., etc.

2. Datos familiares.

3. Experiencia laboral.

- . Empresas donde ha trabajado, puestos que ha ocupado, sueldo percibido, nombre del jefe - inmediato, tiempo trabajando y motivos de la separación.

4. Estudios realizados.

5. Referencias personales.

6. Datos complementarios.

La finalidad que persigue dicha hoja, es crear una breve imagen del candidato y puede ser que desde este momento estemos en posibilidades de tomar una decisión (generalmente para descartarlo o continuar con el proceso).

B. Entrevista preliminar.

Encaminada a realizar un breve proceso de selección que no tome más de 15 ó 20 minutos como máximo, si bien el tiempo variará de una persona a otra.

Para llevar a cabo una buena entrevista, será necesario preparar el lugar en donde se vaya a realizar, que exista un ambiente de intimidad y que al entrevistado esté consciente del objetivo de la entrevista para que no sea para él una sorpresa los puntos a tratar.

Es verdad que existen sugerencias específicas para los distintos tipos de entrevistas, sin embargo hay ciertas reglas generales que se aplican a toda en-

entrevista, siendo éstas:

- * El entrevistador tiene que ser él mismo, o sea que conserve su personalidad y procurar proyectar la imagen de un hombre de negocios.
- * Dejar que el entrevistado se calme antes de comenzar.
- * Usar el camino directo siempre que sea posible.
- * Buscar obtener una respuesta definida y exacta a los distintos puntos que se traten.
- * Dar al entrevistado el tiempo suficiente para reflexionar sobre una pregunta antes de contestar.
- * Escuchar atentamente
- * Dejar que el entrevistado vacile y tartamudee, pero hay que dejarlo terminar.
- * Hacer uso frecuente de ¿Por qué? ¿Cómo?
- * Hacer una sola pregunta a la vez.
- * Formular las preguntas en un lenguaje sencillo y neutral.

- * En caso de duda, usar el método de resumen para cerciorarse de que quedó entendida la respuesta del entrevistador.
- * No hay que ser parcial, ni tomar una decisión polémica.
- * Averiguar a fondo pero sin acosar al entrevistado.
- * Mantener el control de la entrevista y no ser entrevistado.
- * Al final de la entrevista, dar al entrevistado la oportunidad de hacer preguntas.
- * Hacer por escrito un resumen de la entrevista.

C. Indice de Aptitud

Con la aplicación de esta prueba se logra eliminar en un principio a aquellos candidatos que probablemente no tendrán éxito en el negocio de seguros, así mismo, se obtiene el índice de probable permanencia de las personas que sean seleccionadas.

El índice de aptitud es una de las aportaciones más importantes a los procedimientos de selección en el ramo de seguros, pero no sustituye al juicio acertado del seleccionador (en este caso el supervisor de ventas) sino más bien funge como un coadyuvante para llegar a una decisión y conclusión definitiva.

Generalmente el índice de aptitud es calificado por personas especializadas de la organización, como pueden ser psicólogos que posteriormente mandan los resultados de la prueba al supervisor para que sean interpretados. Ya sea que la compañía o el supervisor fijen dentro de la prueba la calificación mínima aceptable, una buena regla a seguir es: "si el candidato paso la prueba, olvidar la prueba; si falló en la prueba, olvidarlo a él".

D. Otras Pruebas

A través de un método psicológico se provoca el comportamiento de una persona a fin de que se apre

cie cuantitativa y objetivamente, y así comparando los resultados con los estándares podemos clasificar a la persona a la que se le aplica la prueba.

En esta etapa del proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. Debemos agregar aquí únicamente que de la misma manera que se menciona su contribución adecuada en el proceso de selección, por desgracia existe paralelamente un desconocimiento de las mismas.

Las pruebas psicológicas son instrumentos y como tales no son ni buenas ni malas, depende para que han sido diseñadas, sus limitaciones, en que se utilizan, quien las utiliza. Si el responsable de la selección no está capacitado en el manejo de pruebas psicológicas, por ética profesional no de-

be hacerlo sin recurrir a la asesoría del experto.

Teniendo muy presente ésta premisa es recomendable llevar a cabo tests que midan: inteligencia, rendimiento, personalidad.

* Inteligencia: miden facilidad para resolver problemas o asimilar conocimientos. Los hay de comprensión verbal, aritméticos, memoria, razonamientos.

..... * Rendimiento: Miden la capacidad de ejecutar una actividad específica en el momento de la prueba.

* Personalidad: por medio de la aplicación de estas pruebas se puede conocer la personalidad del candidato. Se utilizan la de Rorsatrach y el T.A.T. de Murray.

E. Entrevista de fondo

Posteriormente a la etapa de aplicación de pruebas y de haber llenado un formulario de solicitud (complementario a la hoja de solicitud) se realizará -

la entrevista de fondo. Dicho formulario comprenderá factores tales como educación, experiencia de trabajo, cursos especiales, antecedentes en el área de ventas y actividades que haya desarrollado, así como su situación económica, clubs a los que pertenece, deportes que practica y en fin todo aquello que nos pueda ayudar a formarnos una idea más clara del candidato.

Se profundiza en los puntos anteriores y se comenta brevemente la impresión que el candidato tiene del entrenamiento básico; sus dudas, puntos de vista, apreciación personal, sugerencias, etc.

Se considera de mucha importancia que se observen las reacciones del entrevistado, su comportamiento y el lenguaje que utilice al contestar las preguntas, pues darán una apreciación más amplia.

F. Comprobación de antecedentes

En realidad esta fase del proceso no debe revestir

más importancia que la de comprobar los datos proporcionados por el candidato. De los resultados de la investigación podrán surgir algunas dudas, algunas diferencias y será labor del seleccionador (supervisor) el aclararlas.

La investigación se realizará a través de conocidos (referencias) para saber la opinión que tienen de él; con sus jefes anteriores para verificar los siguientes puntos:

- . Hábitos de trabajo
- . Disciplina en el trabajo
- . Responsabilidad
- . Honestidad
- . Capacidad
- . Tipo de actividad desarrollada
- . Sueldo
- . Duración en el trabajo
- . Actitud ante la autoridad, compañeros y subordinados
- . Causa de separación

También es importante conocer si el candidato no tiene antecedentes penales y si es digno de crédito, esto podría hacerse a través de una agencia investigadora.

Cuando se realiza la investigación y se recaban opiniones hay que tener cuidado de no caer en el error de tomar en cuenta si les es agradable o no, lo que importa realmente es saber si el candidato puede encajar dentro del grupo y si tiene calidadés para ser un buen vendedor.

G. Encuesta Socio Económica

En ella se investiga la situación familiar del candidato; una entrevista con alguno de los miembros de su familia es de gran ayuda para conocer aspectos de la vida del aspirante que pueden ser de gran relevancia.

En este caso, si el candidato es casado, la esposa puede ser una gran ayuda o un obstáculo para su de

sarrollo, dependiendo de la actitud que tenga hacia la carrera de Agente de Seguros.

En la entrevista con ella, se buscará conocer la opinión que tiene de los puntos que a continuación se mencionan:

- . El seguro
- . La carrera de Agente de Seguros
- . La posibilidad de no contar con un ingreso fijo de su esposo
- . El cambio social que esto implica

H. Pruebas médicas

Tiene por objeto detectar si el candidato reúne los requisitos de salud que le permitan actuar en condiciones normales, sobre todo si se considera que las actividades de un vendedor requieren de un mayor esfuerzo físico que otras.

Además pueden evitarse males mayores si se conoce su historia clínica.

I. Evaluación de los resultados

El volúmen de información acerca del candidato es bastante grande, por lo que se habrá de clasificar y estudiarlo detenidamente para realizar la evaluación correspondiente.

El trabajo es laborioso, pero al mismo tiempo necesario y de mucha importancia, ya que se busca contratar a un buen agente.

Es entonces labor del seleccionador (el supervisor en este caso) condensar en una sola forma, todos los puntos tratados a través del proceso de selección. En esta forma se deberá poner solamente la opinión que se tenga del candidato de una forma resumida para así calificarlo bajo una base concreta y veraz.

J. Decisión final

Al final del proceso, podremos estar seguros que la decisión que se tome va a ser la más adecuada y

la más acertada, ya que a través del mismo hemos ido adquiriendo bases reales y herramientas para llegar a tomar una decisión final.

Lógicamente, aquella persona que para nosotros ha aprobado satisfactoriamente cada una de las etapas de nuestro proceso de selección, al llegar a éste - último punto llevará un alto porcentaje de que se - contrate, sin embargo, puede ser, que la última de - cisión sea no hacerlo, ya por que la "evaluación de - los resultados no haya sido del todo satisfactoria y tengamos que desistir de la idea de contratarlo o que se presente de imprevisto alguna circunstan - cia que nos lo impida.

Por otra parte, es necesario dejar establecido que el proceso que se ha sugerido, así como la secuen - cia que se utilice están sujetas a sufrir variacio - nes sin que se afecten los resultados. La selección apropiada después de todo, es una tarea difícil e intrincada. "Es mucho mejor invertir varias horas

adicionales haciendo averiguaciones acerca del candidato, que desperdiciar muchas horas más después, tratando de formar a un hombre que carece de aptitud y capacidad para la venta de seguros" (5).

5.3. CONTRATACION

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, establece en su reglamento los trámites necesarios para que le puedan otorgar al agente, la o las credenciales necesarias para operar legalmente.

El Reglamento de Agentes de las Instituciones de Seguros establece en su artículo 3o. lo siguiente:

"Las instituciones de seguros que pretenden utilizar los servicios de una persona como agente, deberán celebrar el contrato respectivo y solicitar de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, la autorización a favor de su contratante, enviando tres tantos del contrato celebrado para su revisión y aprobación".

La solicitud de autorización deberá ser formulada por dupli

cado en las formas oficiales que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros proporcione para tal efecto y que contendrá los datos enumerados en el Capítulo 2.

Al autorizar la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros el contrato correspondiente, expide la o las credenciales, es decir, en base a los diferentes ramos en que vaya a trabajar el agente. En este momento es oportuno señalar lo que el artículo 9o. del Reglamento mencionado establece: "en los ramos de vida y accidentes y enfermedades sólo se concederá autorización para operar con una sola compañía" (6). Esto implica que un agente tiene la opción de trabajar para varias empresas a la vez en los demás ramos (daños). Es por eso que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros puede expedir una o dos credenciales según los ramos en que - vaya hacer sus operaciones de venta.

Por lo que respecta a la contratación existen otros puntos importantes como son los que establecen en el contrato que expida la compañía en relación a las escalas de comisiones que se pagan sobre primas iniciales y de renovación, la - obligación por parte del agente de pagar las primas a la

empresa sin demora por los negocios hechos en nombre de la institución, las prohibiciones por alterar o modificar las pólizas y rebajar primas.

La actividad del agente de seguros es una de las que tienen reglamentación más completa y sofisticada, esto se debe fundamentalmente a que en las diversas actividades de la venta de seguros, pueden presentarse situaciones de fraude efectuadas por aseguradores que no respeten el reglamento ni la ética profesional.

Esto es algo de suma importancia, ya que el público consumidor de seguros, son aquellas personas que están convencidas de las bondades del seguro, que depositan toda su confianza en él y en la buena fé del vendedor. Si se rompe esa confianza, se viene abajo toda una labor de mucho tiempo.

Por lo tanto, es necesario prestar especial atención en la aceptación de las personas, por lo que la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros realiza por su parte una investigación minuciosa de una solicitud antes de otorgar la autorización - ahora bien, si a lo anterior se agrega un proceso adecuado

de reclutamiento y selección, es factible que se formarán equipos de vendedores realmente profesionales, siempre dispuestos a alcanzar mejores niveles de vida, de incrementar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades.

5.4 FINANCIAMIENTO

Punto muy relevante en la integración, considerada ésta como siguiente etapa del proceso integral de formación de agentes, es el financiamiento.

El ingreso que devenga un Agente de Seguros, proviene de las comisiones que gana por la realización de los negocios (venta de seguros), por lo que es necesario que mientras obtiene un volumen de ellos que le permita vivir de las comisiones, se le de un financiamiento.

Hoy en día este sistema es utilizado por un gran número de compañías aseguradoras y consiste en otorgar al agente (ver clasificación de la fuerza productora capítulo 2 cuadro no. 4) una suma determinada como préstamo en base a las comisiones que se espera obtenga en un lapso específico (1 año).

Es decir, es un adelanto en efectivo, que posteriormente y en forma gradual, el agente debe pagar.

La cantidad de financiamiento estará en función primeramente de las necesidades mínimas de cada agente y segundo de una cuota mínima anualizada de primas. Este sistema es de gran utilidad para los agentes noveles, ya que hay que recordar que siempre existe un período el cual la persona utiliza para lograr su estabilidad económica y ambientarse en su nuevo trabajo.

En los primeros meses, el agente novel tiene ingresos muy variables y con un préstamo anticipado, la motivación para superarse y estabilizarse en el negocio puede ser de gran importancia.

Sin embargo, también pueden presentarse situaciones desfavorables y es cuando el nuevo agente deserta en un período corto, o cuando el número de sus negocios no alcanza un equilibrio adecuado al financiamiento que se le otorgó quedando "atado" a la empresa por el adeudo que tiene.

Recomendamos por lo tanto que exista flexibilidad en cuanto a la estimación del monto de financiamiento, pero una vez que se ha fijado éste, se debe establecer un control estricto de las ventas del agente para que vaya de acuerdo al programa establecido, y de ésta forma lograr que la agencia cuente con una economía sana.

Por otra parte, el financiamiento sirve como factor motivacional, esto es, la persona como ser sociable requiere satisfacer sus necesidades primarias y secundarias y al tenerlas satisfechas se motiva para satisfacer las subsecuentes: autoestima y autorrealización. Así mismo, el financiamiento basa su razón de ser en que:

1. Existen en el mercado compañías que venden el financiamiento y no la carrera de un agente de seguros.
2. Es un factor para aumentar el mercado de trabajo.
3. Es un factor de competencia con otras industrias.

5.4.1 METODOS DE FINANCIAMIENTO

Como se mencionó anteriormente, al financiar a un agente -

pueden presentarse situaciones no favorables, ya que se está corriendo el riesgo de que éste no cubra sus cuotas y exista entonces una pérdida para la agencia y la compañía. Puede ser que se recupere el monto del financiamiento, pero de cualquier forma resultaría perjudicial.

Con el afán de buscar el mejor sistema de financiamiento - las compañías aseguradoras han hecho muchos estudios, llegando a la conclusión de que cualquier sistema de financiamiento da buenos resultados con los agentes de éxito y que no se ha diseñado ni se podrá hacer un sistema que tenga éxito con el agente que es un fracaso en el negocio de seguros.

Es muy cierto el dicho de que no hay herramientas malas en buenas manos, esto es, que no dependerá tanto del sistema de financiamiento que se utilice para lograr una adecuada integración del agente, sino que debe venir intrínseco en él, el deseo de llegar a desarrollar todas sus habilidades y cualidades, de satisfacer sus necesidades, de alcanzar sus metas a través de la labor de ventas de seguros. Es por

esto, que el supervisor debe tener en cuenta que el financiamiento sólo funge como un impulso, como un aliciente.

5.4.1.1 Porcentaje de Comisiones

Este método implica que se fije un porcentaje de las comisiones que devengue el agente para cubrir con éstas el adeudo que tiene. Pensemos en una persona que necesita \$ 15,000.00 mensuales para vivir y que las comisiones que devenga en el primer mes son de \$ 6,000.00, bajo un porcentaje del 25% de éstas para cubrir su adeudo, tenemos la siguiente relación en su financiamiento:

Mes	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.
Ingreso necesario	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Comisiones generadas por ventas nuevas y diferidas	6,000	12,000	14,000	16,000	17,000
Ingreso por comisiones (75% de comisiones generadas)	4,500	9,000	10,500	12,000	12,750

Mes	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.
Financiamien to necesario	10,500	6,000	4,500	3,000	2,250
Para cubrir fi nanciamiento - 25% de las co misiones gene radas	1,500	3,000	3,500	4,000	4,250
Saldo mensual	9,000	3,000	1,000	(1,000)	(2,000)
Saldo acumu lado	9,000	12,000	13,000	12,000	10,000

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el agente de berá continuamente generar nuevas primas, es decir, ir creciendo en su nivel de ventas para que en el lapso más corto posible liquide su adeudo (financiamiento) y pueda vivir - de sus comisiones únicamente.

La ventaja de este método es que se estimula a lograr al - agente constantemente nuevos negocios y renovaciones, que- dando sus ingresos en función directa a su producción una vez saldado su financiamiento. Por otra parte este método es el que más se utiliza en las compañías aseguradoras, de

aquí que el agente de seguros tenga carácter de comisionista.

5.4.1.2 Ingresos Fijos

Es un método bastante rígido en el cual se le proporciona al agente una cantidad mensual fija independiente del monto de sus comisiones, haciéndose el ajuste correspondiente a final del año.

Resulta poco atractivo para ambas partes; para la compañía si el agente no produce adecuadamente en el momento de revisar sus cuentas al final del año, el saldo a cubrir resulta demasiado alto, si por el contrario, el agente produce bien y sus comisiones son mayores al ingreso fijo que recibe, no tendrá derecho a ellas.

Ante esta circunstancia, dicho método no es recomendable para utilizarlo en nuestro sistema de financiamiento.

5.4.1.3 Línea de Crédito

A través de este método se le dá al agente una línea de crédito de determinado monto según su potencial de venta. El -

puede disponer de la cantidad que desee siempre y cuando - no exceda del límite fijado, reponiéndosele mensualmente - la cantidad necesaria para que cuente al mes siguiente con su monto completo. El susodicho límite generalmente corresponde a un porcentaje de las comisiones de segundo año, -- siendo éste del 33% en casi todos los casos.

El método se basa en la capacidad de organización y madurez del agente. Debido al riesgo que se corre, es necesario que el agente firme documentos para garantizar de alguna forma el pago del adeudo.

Sosteniendo lo que anteriormente mencionamos, es difícil decir cual sistema de financiamiento es el adecuado, el éxito dependerá no sólo del modo de financiar al agente, sino que en forma integral con todos los demás puntos tratados (reclutamiento, selección, contratación) y los que a continuación se mencionarán.

Por lo que respecta al sistema de financiamiento es recomendable llevar un registro adecuado del monto otorgado a los agentes de la agencia independientemente del método utiliza

do por lo que proponemos a continuación la forma de control del mismo (cuadro no. 2).

5.5 CAPACITACION

El supervisor de ventas, una vez que ha finalizado el proceso de reclutamiento y selección de agentes, la fase de contratación y el establecimiento de las bases de financiamiento, se convierte en un instructor, es decir, en un transmisor de todos aquellos conocimientos que permitirán al nuevo elemento el convertirse en un hombre de éxito dentro de la actividad aseguradora.

La capacitación forma una parte importante en el desarrollo del agente, ya que debido a las diversas situaciones que se le presentan en su trabajo, su éxito dependerá básicamente del sistema que emplee para realizar la venta, así como del completo conocimiento de lo que está vendiendo.

Con este objeto, el supervisor debe conocer los diferentes métodos y técnicas de enseñanza que le permitirán comunicar a los elementos de su equipo aspectos tales como: el seguro

y sus aplicaciones, sus bases técnicas y su proceso de venta, etc; es decir, debe saber ¿qué tipo de conocimientos - va a proporcionar? y ¿cómo va a transmitirlos?.

Ahora bien, debemos considerar que el proceso se da en forma contínua y abarcando dos aspectos: el teórico y el práctico, dándose al segundo prioridad, puesto que no es, sino después de muchas horas de estar frente al cliente, cuando realmente se logra la capacidad necesaria para desarrollar un buen trabajo de ventas, ésto es, se trata de que el agente adquiera confianza y seguridad por medio de su capacitación en el trabajo que efectuará.

5.5.1 MÉTODOS DE ENSEÑANZA PARA EL SUPERVISOR DE VENTAS

Los productos y servicios que ofrecen las compañías aseguradoras, requieren de métodos cada vez más modernos y efectivos para su introducción en el mercado y ésto, exige a su vez, elevar los conocimientos del agente de seguros a un nivel profesional.

Tanto los aseguradores que se inician en este trabajo, como

los que ya tienen alguna experiencia, necesitan adquirir conocimientos o afirmarlos para el buen desempeño de sus actividades.

El supervisor de ventas es el que mejor llega a conocer lo que su personal debe aprender y saber para lograr resultados positivos en el campo práctico de la venta. Por ello es que debe capacitarlos mediante el empleo de técnicas específicas, que le proporcionarán un ahorro de tiempo y esfuerzo.

El éxito del desarrollo del curso de capacitación depende, - en gran parte de la habilidad para conducir la interacción que se presenta dentro de los grupos, es por ello que a continuación se presenta una reseña de los métodos de instrucción y la manera de comunicarlos; que el supervisor puede utilizar durante el proceso de capacitación de los elementos de su equipo.

Obviamente, existen una serie de métodos que se emplean en la capacitación, pero para efecto de este trabajo mencionaremos solamente los que son suceptibles de utilizarse en el entrenamiento de agentes de seguros, con objeto de normar -

nuestro criterio, se ha considerado a un método, como las diferentes técnicas que se utilizarán para realizar la capacitación, en tanto que las técnicas serán los diferentes pasos a seguir dentro de cada uno de esos métodos.

Dichos métodos y técnicas están basadas en la enseñanza activa y forman parte de la didáctica moderna, la cual postula la máxima participación de los educandos y son fundamentalmente, las que se mencionan a continuación.

5.5.1.1 Método de clases

Este método se basa en una presentación preparada de conocimientos e información, cuyo propósito es que otros entiendan y acepten el mensaje que se les imparte.

Los factores que influyen en la decisión de tomar la clase como método, son principalmente el conocimiento y experiencia del instructor (en nuestro caso específico el supervisor de ventas) en relación con el conocimiento y experiencia del grupo; el número de participantes (aproximadamente 20 personas); la duración de la clase (no mayor a 30 min) y la disponibilidad de lecturas y material de enseñanza.

Las ventajas del método de clases son:

- * Más directo el mensaje
- * Mayor claridad
- * Mejor control de la sesión
- * Ahorro de tiempo

Las desventajas del método son:

- * Falta de participación del grupo
- * Requiere de habilidad oratoria y cuidadosa preparación
- * Puede resultar aburrida

Una buena clase debe motivar el interés del grupo y adaptarse a sus necesidades, debe estar bien planeada en cuanto a su propósito y por último debe existir claridad y organización en sus ideas principales.

5.5.1.2 Método de conferencia con participación

Generalmente se define a la conferencia "como una reunión de dos o más individuos para generar ideas que solucionen problemas, basándose en la información que el conductor suministre" (7), promoviendo y requiriendo de la participación del individuo.

Este método implica la existencia de un grupo de gentes que busca ideas, examina y compara datos, critica y prueba el procedimiento y sugiere conclusiones con el fin de mejorar el desempeño de su trabajo.

Ahora bien, para poder utilizar la conferencia los participantes deben tener una plataforma de información y experiencia que los incite a participar en la discusión, a entender la información, los datos y las experiencias, etc., todos ellos, transmitidos por el conductor de la misma.

En el método de la conferencia, es recomendable incluir sesiones intensivas de trabajo dividiendo a los asistentes - en grupos pequeños de 4 ó 5 personas, facilitando con esto la participación de todos, así como una más fácil asimilación de la información.

5.5.1.3 Método de casos

Es un sistema que enfoca la atención del grupo hacia una situación específica y sus problemas. Es recomendable utilizarlo en la capacitación de agentes de seguros debido a que - busca resolver casos concretos que han sucedido en la vida

real, aprovechándose de esta forma la experiencia que ha adquirido el supervisor en situaciones reales de trabajo.

A tal fin, se proporciona a los participantes un "caso", o sea una descripción de una situación que se ha presentado, en la cual hay una serie de problemas que requieren de atención. El caso es real y se debe presentar con lujo de detalles, ya que se espera dar una nota de realismo a lo que de otra manera no sería sino una discusión teórica o académica.

Existen tres tipos de casos principales:

- a. Método Harvard
- b. Método de casos abreviados
- c. Método de Wharton

5.5.1.4 Método de dramatización

Los autores Corsini, Shaw y Blake definen a la dramatización como "el método de interacción humana que utiliza conducta realista en situaciones imaginarias" (8).

Este método hace posible que los individuos y los grupos mejoren su efectividad, ya que no sólo se habla sobre un pro

blema, sino se actua tal y como se haría en la vida real. El objetivo es representar papeles o "partes", el propio o el de alguien más, en una situación hipotética real.

La teoría básica del método de dramatización consta de los siguientes elementos:

- * Aprender haciendo
- * Aprender mediante la imitación
- * Aprender por medio de la observación y la retroacción
- * Aprender a través del análisis y la conceptualización.

Este método es sumamente útil, ya que permite al supervisor representar el papel del cliente, dejando realizar al aspirante a vendedor de seguros las demostraciones del producto, la contestación de las objeciones, el cierre de la venta, etc.

En cuanto a los tipos principales de dramatización, se pueden nombrar:

a. Inversión de papeles

- b. Dramatización múltiple
- c. Monodrama
- d. Rotación de papeles, etc.

5.5.1.5 Instrucción en el trabajo o T.W.I.

Este método es punto clave del proceso de capacitación y consiste en enseñar a una persona determinada como hacer las cosas.

... ..
Debido a que el supervisor es una persona concedora y cuenta con la experiencia necesaria para que el agente aprenda, la instrucción en el trabajo representa un gran apoyo en el proceso de capacitación.

El proceso T.W.I. (Total Within Industry) consta de 4 pa-
sos:

- * Preparación del individuo
- * Presentación de la operación
- * Dejar que el individuo desempeñe la operación
- * Supervisar la operación

Es decir, que el supervisor al instruir al nuevo agente, le debe definir con precisión el tipo de conocimiento que va -

a impartir, averiguar lo que la persona ya conoce de la capacitación que se le va a proporcionar y el nivel que tiene de ese conocimiento, ganarse el interés del sujeto y motivarlo a que sienta la necesidad de aprender.

Una vez logrado ésto, el supervisor describirá la operación tal y como espera que el nuevo agente la realice presentando la forma o formas de hacerlo, señalando los pasos clave, el material a utilizar, los apoyos necesarios, etc.

Posteriormente se deja que la persona a la cual se capacita desempeñe la tarea, con ésto se podrá comprobar si efectivamente se aprendió la tarea y en caso dado corregirlo antes de que cometa algún error, así mismo es conveniente hacer preguntas que puedan demostrar que la labor ha sido comprendida.

Por último dentro de la instrucción del trabajo se debe llevar a cabo una labor de supervisión en la cual se le deja solo desarrollando la labor, otorgándole apoyo el supervisor, en caso de duda o aclaración.

5.5.1.6 Seminarios y Mesas Redondas

El seminario es una especie de curso, orientado sobre alguna materia específica en la cual se quiera capacitar al grupo.

Este sistema incluye algunas técnicas de la conferencia, las cuales nos servirán para la exposición del seminario.

Por lo que respecta al método de mesas redondas, este supone la división del grupo en diferentes conjuntos con el fin de discutir algún tema señalado.

Tiene la ventaja de que todas las personas participan en la discusión del tema expuesto, formulándose preguntas a las que el instructor contestará posteriormente. Debe tenerse cuidado con su aplicación en grupos numerosos, pues es difícil coordinarlos.

5.5.1.7 Método Audiovisual

Sistema Audiovisual.- Se piensa con frecuencia que la educación audiovisual es una técnica de reciente creación, pero

no es así, "ya que en todas las manifestaciones de la cultura, el hombre además de utilizar el lenguaje hablado y escrito ha tratado de establecer nuevas formas de comunicación con el objeto de obtener una mejor interpretación de la transmisión de su lenguaje" (9), pudiéndose afirmar que los sistemas audiovisuales únicamente han sistematizado los instintos del hombre, para obtener una información más completa.

.....

Ahora bien, aún cuando el sistema audiovisual es una forma eficaz para transmitir conocimientos, nunca podrá substituir a la persona encargada de impartir la capacitación, es por esto que el sistema audiovisual debe considerarse como auxiliar del proceso de capacitación, definiéndose el término Capacitación Audiovisual como un "conjunto de técnicas que utilizan impulsos propios de los sentidos corporales y ayudan a una mejor comprensión de las ideas unificando su interpretación" (10).

El audiovisual consiste en presentar una idea en forma de imagen con el objeto de obtener su significado real, que

a su vez dará lugar a una interpretación.

Una de las características principales del sistema audiovisual son los cambios de ritmo, con lo cual el interés por aprender se mantiene en el sujeto que se capacita. Asimismo, el audiovisual tiene la característica de impresionar varios sentidos, con lo cual los conocimientos que se presentan se captan y aprenden mejor, siendo ésto lógico, pues no será lo mismo escuchar únicamente a un instructor, que utilizar una imagen y un sonido que le den al tema expuesto claridad, espectacularidad y comprensión.

El sistema audiovisual impresiona a los sentidos, creativo y visual, por ejemplo si se quiere capacitar al Agente sobre el seguro de incendio, el concepto se grabará más en su mente si es reforzado con una imagen y una cinta grabada. De ésta forma, se le estará sensibilizando, pues se le mostrará en forma visual lo que ocasiona un incendio con lo cual se pueden enfatizar los puntos más importantes en el proceso de capacitación.

También es necesario que los conocimientos que se pretenden

transmitir estén perfectamente organizados, lo cual no siempre es posible lograr en la comunicación verbal; por medio del audiovisual se simplifican los conceptos que se deben - asimilar o interpretar, pues se presentan en una secuencia delineada previamente.

Algunos medios audiovisuales son los siguientes:

- a. Películas Sonoras: Estas pueden emplear actores o -
dibujos animados para presentar la temática que se
trata, pudiendo ser en color o en blanco y negro.

Como ventajas a este sistema se presentan:

- * Incorpora acción al video
- * El audio se puede incluir al aparato que se utilice

En cuanto a desventajas podemos mencionar:

- * Es costoso el material y su preparación
- * Su actualización es difícil y por ende costosa
- * Es necesario contar con equipo y personal especiali-
zado.

- b. Retroproyector: Consiste en un aparato que proyecta
imágenes amplificadas de un material que sea trans-

parente (retroproyector de acetatos), frecuentemente se usa el acetato, pero es posible usar micas, celofán, plástico o algún otro material. Asimismo, se pueden proyectar cuerpos como: fotografías, mapas, ilustraciones, etc. (retroproyector de cuerpos opacos).

Por lo que respecta a ventajas, se encuentran las siguientes:

- * En caso de acetatos, se tiene una elevada luminosidad con lo cual es posible trabajar con luz en la habitación, pudiéndose colocar a corta distancia la pantalla, logrando amplificar una imagen a gran tamaño y claridad.
- * El proyector de cuerpos opacos permite la proyección de cuerpos en tercera dimensión.

Algunas desventajas son:

- * El material para el proyector de acetatos tiene un costo elevado.
- * El tamaño de los proyectores de cuerpos opacos es

grande y voluminoso por lo cual, su transportación es difícil.

- c. Proyector Carrusel: Existen proyectores de diversas clases y tamaños, normalmente se utilizan los que tienen carruseles para 80 diapositivas. Pueden ser operados en forma manual o automática, y su función principal es la de enviar la imagen que contiene cada transparencia amplificando su tamaño.

Entre sus ventajas se encuentran:

- * Reducción en tiempo de mensaje hablado
- * Puede presentarse una idea completa con la proyección de una diapositiva sin que se afecte la secuencia del tema.
- * El tiempo de proyección es breve, pedagógicamente esto es importante, pues se capta mejor un mensaje que se presenta en forma breve.
- * El color y los efectos especiales que se logra, impresionan a los sentidos con lo cual es más fácil fijar el mensaje en la memoria.

- * Su actualización es sencilla pues una transpa
rencia puede suplirse con otra.
- * El equipo es fácil de manejar.

Este sistema puede utilizarse para programas de ca
pacitación en muy diversas áreas y su implementa--
ción supone un análisis de las necesidades especí-
ficas de cada una de ellas. En el caso de la capaci
tación de la fuerza de ventas en una compañía Asegu
radora, es uno de los sistemas más recomendados por
el tipo de conocimientos que se imparten y más ven
tajas ya expuestas.

- d. Video Cassette: No existe otro medio que produzca
una sensación de tal intimidad como la televisión,
ya que las personas la ven como si se dirigiera -
"solamente a ellos". Es por ésto, que el reproduc
tor de video-cassette permite educar, entrenar y
motivar con resultados altamente satisfactorios.

Este sistema es de fácil operación, ya que se conec
ta a cualquier aparato de televisión lográndose -

una imagen nitida y clara. Asimismo puede ser utilizado "en vivo", de tal manera que se filme una dramatización, siendo transmitida simultáneamente o en forma posterior para que los mismos capacitados-actores analicen la situación que representaron en relación a la actividad diaria que desarrollarán.

En realidad en México este sistema apenas empieza a ser utilizado, pero seguramente con el paso del tiempo se convertirá en uno de los principales apoyos del supervisor de ventas en su labor de capacitación y formación de agentes.

5.5.2 TECNICAS DE ENSEÑANZA PARA EL SUPERVISOR DE VENTAS

En el inciso anterior se mencionaron los distintos métodos que pueden ser utilizados por el supervisor de ventas, en la capacitación de los agentes de seguros; pero estos métodos, a su vez están integrados por una serie de técnicas que harán más efectiva y fácil su aplicación. Es decir, se han descrito diferentes métodos de enseñanza los cuales basan su aplicación en principios de carácter general.

Los pasos a seguir más comunes dentro de los diversos métodos de enseñanza son:

5.5.2.1 Preparar al agente para el aprendizaje

- * 1. Haga que se sienta cómodo: Al iniciar el curso es necesario que el alumno se sienta cómodo, ya que no podrá asimilar nada si se siente ansioso, tenso o preocupado.

Hay que ser amigable y asegurarle que puede aprender a llevar a cabo el trabajo, enfatizar la importancia de la pericia que está adquiriendo en relación con su éxito en la venta de seguros; realizando esto antes de empezar cada sesión, se logrará despertar en él su entusiasmo y se fomentará su buena actitud.

- * 2. Defina el trabajo que va desarrollar: Se proporcionará información al agente sobre lo que va a aprender, así como se le explicará, en forma sencilla y breve, los temas y prácticas específicas que se verán durante el período

do de capacitación.

* 3. Investigue lo que ya saben del trabajo: Haga preguntas específicas, el entrenado puede proporcionar buenas ideas al respecto o algo que probablemente no se le había ocurrido al supervisor y puede ser aprovechable.

* 4. Gánese el interés del nuevo elemento: Debe enfatizar con precisión los beneficios que se derivarán de los conocimientos adquiridos, haciendo si es posible una lista de los resultados positivos que se van a lograr.

Analice los aspectos agradables del tema y convenza al entrenado de la importancia de la práctica de campo, la cual se hará en la forma más activa y participativa posible.

5.5.2.2 Demostrar al agente el trabajo

* 1. Diga, demuestre, ilustre: Debido a que solamente el hablar no es suficiente, el método correcto es el combinar, esto es, el decir, demostrar

e ilustrar al mismo tiempo.

Se deberá utilizar cuando sea necesario material audiovisual, esquemas, dibujos, gráficas, etc.

- * 2. Presente el material paso a paso: Por medio de este proceso se logrará una secuencia ordenada en la mente del entrenado.
- * 3. Instruya con claridad, paciencia y cabalmente: Se refiere particularmente a la actitud que se debe asumir ante las personas que le escuchan, con las que se debe mostrar amable, sincero y - muy claro.
- * 4. Sintetice: Es conveniente hacer resúmenes y síntesis de cada punto, sacar conclusiones, etc., con objeto de realizar pequeños repasos que vayan reafirmando el proceso de aprendizaje.

5.5.2.3 Comprobar la Enseñanza

Siempre es necesario examinar a los capacitados en relación a la enseñanza que han recibido. Las dos fases anteriores no son suficientes para estar seguros de que el material ha sido asimilado, para lo cual se recomienda lo siguiente:

- * 1. Aplique cuestionarios y test que permitan - una evaluación de los conocimientos adquiridos
- * 2. Pida a los capacitados que expliquen con sus propias palabras los puntos claves de lo que se ha explicado durante la sesión.
- * 3. Haga preguntas para verificar el grado de - entendimiento y aprendizaje, tales como:
 - * ¿por qué usted?
 - * ¿qué pasaría si?
 - * ¿ qué hace después de?
- * 4. Repita dos o más veces un ejercicio si com prueba que éste no ha sido satisfactoriamente aprendido por el grupo.

5.5.2.4 Observar dentro de la práctica

En el proceso de instrucción a agentes se requiere complemen tar la cuarta fase de la enseñanza, la cual consiste en ac-- tuar dentro del campo de trabajo, debido a que si no se pro- cura realizar el traslado de lo aprendido durante las sesio nes teóricas a la realidad, el esfuerzo de capacitación pue de resultar estéril e inútil.

Se debe vigilar su actividad, observar y corregir los errores que pueda tener, ejercitarlo y pulir su actuación hasta que sea satisfactoria. Generalmente este proceso de observación se realiza ya frente al cliente.

Finalmente quisieramos decir que la capacitación prepara al agente para comenzar por sus propios pasos la carrera de agente de seguros, y es responsabilidad del supervisor el cerciorarse de que éste no sólo mantenga la destreza adquirida, sino que la aumente día a día.

La supervisión debe ser sostenida indefinidamente para asegurar de esta manera que los conocimientos han sido asimilados y puestos en práctica, debido a que "... el supervisor es el responsable del éxito del agente en el desarrollo de su labor" (11).

5.5.3 PUNTOS A DESARROLLAR EN EL AGENTE

Es necesario conocer que requiere saber el agente y que habilidades tiene que desarrollar para dominar su trabajo de manera totalmente profesional. Los temas básicos que integran un programa básico de capacitación a agentes son:

- * Conocimientos
- * Actitud
- * Destreza
- * Hábitos

Ahora bien, el tipo de capacitación que necesite un agente en particular en cada uno de estos temas, variará de acuerdo al tipo de persona y el mercado al cual estará enfocado, así como de su habilidad para aprender y llevar los conocimientos a la práctica.

5.5.3.1 Conocimientos

Dentro del renglón conocimientos se incluyen temas tales como:

1. El seguro y sus aplicaciones

Dentro de este tema, el supervisor deberá proporcionar información a los nuevos elementos de su grupo sobre los aspectos que se enumeran a continuación:

- a. Antecedentes del seguro
- b. Organización de la agencia (supervisoria) y la compañía.

c. Necesidades específicas, usos y funciones del seguro.

- * Que es el seguro y para que sirve
- * Quienes compran seguros
- * Como el seguro resuelve las necesidades que la vida impone en:
 - . La familia
 - . El hogar
 - . La industria
 - . El comercio, etc.

d. Mecánica del seguro.

- * Uso de tarifas y tablas
- * Cláusulas del contrato
- * Comisiones
- * Trámites ante la compañía aseguradora
- * Aspectos técnicos
 - . La prima
 - . La tabla de mortalidad
 - . La reserva
 - . La extra-prima, etc.

e. Función del agente de seguros en la sociedad.

2. Proceso de venta

La venta del seguro de vida implica una técnica a seguir, en la cual hay que desarrollar una serie de pasos con el fin de obtener resultados satisfactorios.

Con objeto de que se comprenda con mayor precisión el sistema de venta del seguro, se elaboró el cuadro No. 3, en donde se presenta gráficamente cada uno de los pasos y la relación que existe en cada uno de ellos.

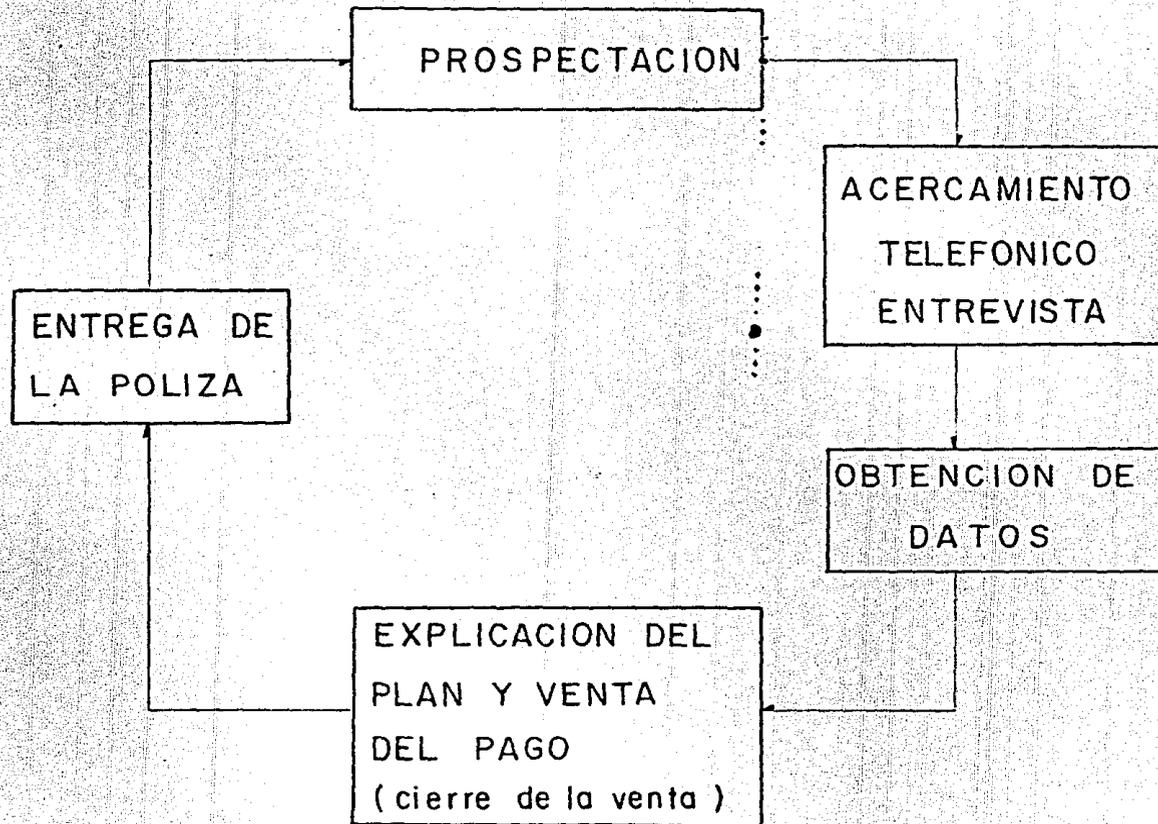
Los pasos fundamentales del proceso de venta son:

a. Prospectación

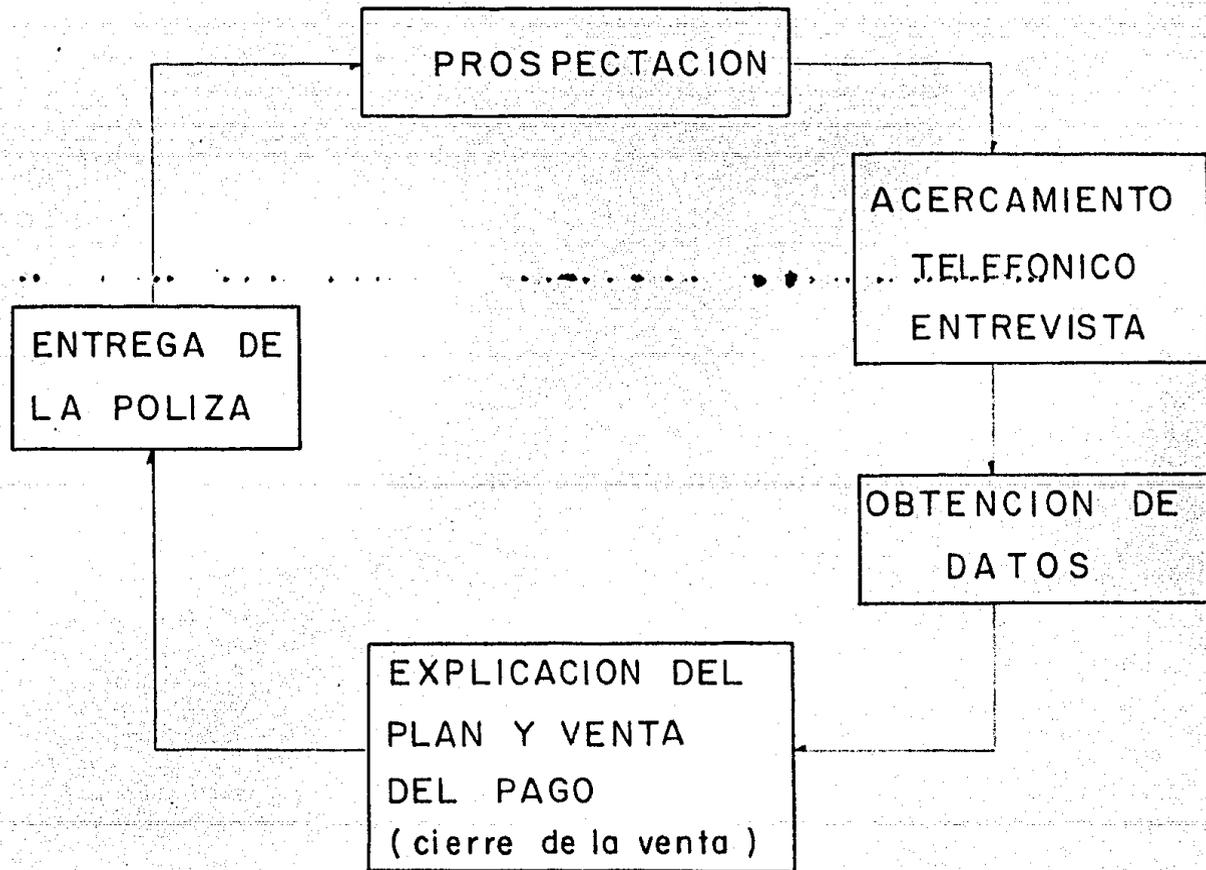
La materia prima del vendedor son sus prospectos por lo que debe estar buscando constantemente gente a la cual presentar sus productos, debido a que sin ellas jamás podrá tener éxito en la venta por más que domine la técnica y los conocimientos.

Pocas son las ocasiones en las que un individuo se acerca a un vendedor de seguros para comprar

PROCESO DE VENTA DE SEGUROS



PROCESO DE VENTA DE SEGUROS



le su producto; por lo tanto éste tiene que -
buscar constantemente candidatos, clasificarlos
y lo más importante visitarlos.

La mejor fuente de prospectos nace en el momento
en que una persona deja de ser candidato y -
pasa a ser cliente. Se le pedirá al cliente no
una lista de nombres al azar, sino que se le sol
licitará una relación de situaciones de algunos
de sus amigos, que de alguna manera generan una
necesidad de protección, estas pueden ser:

- * Nuevos miembros en la familia
- * Inicio de un nuevo negocio
- * Deseos de retiro
- * Matrimonio
- * Compra de algún bien
- * Ascensos en el trabajo, etc.

Ahora bien, las personas que el cliente conoce
y que pueden vivir estas situaciones son:

- * Familiares
- * Amigos o compañeros del trabajo

- * Vecinos
- * Miembros de su propio club o Asociación
- * Compañeros de su escuela, etc.

El agente deberá ordenar toda esa información - mediante la anotación de sus nombres, así como a través de su clasificación de acuerdo a los - siguientes puntos:

- * Edad y ocupación
- * Situación familiar
- * Ingresos aproximados
- * Accesibilidad y necesidad del seguro

El supervisor de ventas debe fomentar en el agente la costumbre de tener ordenada y clasificada su lista de prospectos y así estar listo para ponerse en contacto con ellos en cualquier momen- to.

b. Acercamiento

Esta fase se divide en dos etapas principales:

b.1 Acercamiento telefónico: El teléfono es una

gran herramienta para el vendedor. Es natural que los candidatos se encuentren ocupados en sus labores y no puedan recibir al agente en cualquier momento que éste se presente, siendo el teléfono el camino más rápido, sencillo y cómodo para concertar una cita con el prospecto.

Mediante el acercamiento telefónico, se despierta en el candidato cierto interés por conocer de que se trata la idea que un amigo considera que es valiosa.

El supervisor debe dejar muy claro en el agente que el objeto de acercarse al prospecto por medio del teléfono es únicamente conseguir una cita despertando el interés en aquel; más en ningún caso es conveniente tratar de vender por éste medio, ya que le perdería toda la fuerza de la venta directa.

Muchas veces el prospecto desea saber cual es el

objeto de la visita en concreto, por lo que - el agente debe dejar entrever su trabajo, expli cándole que se trata de programación de seguros y así mismo hacerle saber que no adquiere ningún compromiso al aceptar la cita, ya que él - propósito de ésta es que se conozca el trabajo del agente y posteriormente decir si le inter esa o no.

b.2 Acercamiento en la entrevista: Una vez que se ha conseguido la cita y el agente está fren te al prospecto, debe en primer lugar crear un ambiente agradable, lo que comunmente se deno- mina "romper el hielo".

Es importante que el supervisor fomente en el - agente la presentación y los buenos modales du rante el desarrollo de la entrevista, lográndo se así, una buena impresión y venta de una per sonalidad agradable.

c. Obtención de datos

El agente no podrá detectar algún problema en el prospecto que pueda ser resuelto por el seguro, si no cuenta con información. Esta información debe ser lo más completa posible y el agente requiere estar capacitado para poder interpretarla correctamente.

El sistema que el supervisor deberá transmitir al agente con objeto de que éste pueda determinar con mayor facilidad el patrimonio de una persona y detectar algún problema, debe contar con un análisis de los siguientes puntos:

Producto mensual de:

- . Ingreso (sueldo) \$ _____
- . Pólizas _____
- . Inversiones _____
- . Total ingreso existente _____

Ingreso mínimo mensual \$ _____

. Total ingreso existente _____

Faltante _____

Con estos datos el agente determina el ingreso mínimo mensual que la familia del prospecto requerirá para vivir dignamente en caso del fallecimiento de éste.

El faltante es el problema y la manera de cubrirlo es por medio de una póliza de seguros, cuya suma asegurada trabajando, pueda cubrir el ingreso faltante para llegar al ingreso mensual mínimo necesario.

Es decir, que si en el proceso de obtención de datos resulta que efectivamente el prospecto tiene un problema que puede ser resuelto mediante un plan de seguro, el agente le deberá hacer sentir esta situación problemática haciendo que tome conciencia de ella.

d. Explicación del plan y venta del pago (cierre de la venta)

Es fundamental que el supervisor de ventas, indique al agente la importancia de que el prospecto conozca el plan que va a comprar, por lo que aquel le deberá hacer una breve explicación del funcionamiento y beneficios del plan de seguros que ha contratado.

Así mismo, la solución al problema del prospecto tiene un costo, por lo que se le tiene que hacer consciente de que el compromiso que adquiere no es solamente con la compañía de seguros sino con su propia familia, esto es, - que a través de un mínimo egreso (pago de la prima) obtendrá un alto beneficio (pago de la suma asegurada en caso de siniestro).

e. Entrega de la póliza

El individuo ya no es un prospecto sino un --

cliente. Tiene por primera vez una póliza en las manos y se dá cuenta de que es sólo un papel lleno de letras de todos tamaños, donde se habla en términos que no conoce. Es entonces cuando el agente debe de explicar el clausulado de la misma, aclarando cualquier duda que tenga su cliente y recordarle una vez más que no compró una suma asegurada sino que la solución a su problema.

Si el agente a través del contacto con el cliente demuestra haber realizado un trabajo profesional, no hay duda que tiene a un cliente satisfecho y que gustosamente le proporcionará los nombres y datos de algunas personas que conozca para que sean visitadas por SU agente de seguros.

Debe el agente si no explicar cada punto de la póliza y su clausulado, si alguno de los aspectos relevantes como son:

- * Las cláusulas de aseguramiento
- * Pago de primas y el período de gracia
- * Rehabilitación
- * Beneficios adicionales (si se contrataron)
- * Limitaciones, etc.

Finalmente quisieramos mencionar que la venta de seguros, encierra en sí misma muchos aspectos pues se trata de la venta de un producto "intangible" el cual se debe presentar al prospecto como algo "tangible" y necesario para protegerse así mismo, a su familia y a sus bienes, por esto el supervisor de ventas deberá transmitir a sus agentes, a fin de lograr una capacitación más completa, temas tales como:

- a. Motivación de las gentes para comprar
- b. Psicología de ventas
- c. Diferentes tipos de compradores
- d. El cierre de venta, etc.

Con estos y otros tópicos el agente de seguros

no sólo contará con las herramientas del proceso de venta, sino que además sabrá conocer a las personas y motivarlas hacia la compra del plan de aseguramiento que más se avoque a sus necesidades específicas de protección.

5.5.3.2 Actitud

La persona que se entusiasma ante las oportunidades de la carrera que ha escogido y de los servicios que puede vender, abordará su capacitación con confianza y energía. Por ello el supervisor debe prender en el agente el entusiasmo en ella y mantenerlo encendido.

Esto se puede lograr presentándole un concepto adecuado de las características de la profesión, así como de las oportunidades que la misma ofrece. Para llevar a cabo una obra exitosa, es indispensable que el supervisor fomente continuamente una actitud positiva y entusiasta en el agente.

Debido a que es natural que el agente nuevo tenga la mente llena de ideas confusas con respecto a su nuevo trabajo y que su actitud revele cierta mezcla de incertidumbre y preo

cupación; es conveniente que el supervisor promueva desde un principio en él una actitud correcta que reafirme su decisión y que fomente su entusiasmo respecto a la profesión del seguro y los servicios que presta.

El entusiasmo aumentará, también la receptividad del agente durante el proceso de capacitación, un individuo que muestra una actitud indiferente hacia su nuevo trabajo, que no se entusiasma con las oportunidades que ofrece la profesión del seguro, no puede esperarse que obtenga resultados satisfactorios durante su período de capacitación. No podrá esperarse que se dedique con voluntad a las prolongadas y algunas veces tediosas sesiones de estudio o que utilice horas adicionales de trabajo y aprendizaje.

5.5.3.3 Destreza

El infundir conocimientos y una actitud correcta en el agente es sólo un paso en el proceso de capacitación; ahí no debe detenerse. El agente deberá dominar ciertas habilidades, con el paso del tiempo, a fin de poner a trabajar sus conocimientos.

La destreza viene de la práctica constante de una acción de terminada, de llevarla a cabo correctamente y de analizar - sus resultados; es por esto, que el supervisor deberá concientizar al agente de que es imposible ser un experto vendedor en el primer día de trabajo, pero que sin embargo debido a su entusiasmo (actitud), habilidades de venta (conocimientos/proceso de venta), uso de tarifas (conocimientos/el seguro y sus aplicaciones), etc., alcanzará el éxito en su labor.

5.5.3.4 Hábitos

La vida de cada persona está basada en sus hábitos; éstos no son ajenos a la labor del agente, por lo que el supervisor de ventas deberá fomentar en aquel pautas de conducta que le lleven a disciplinar su proceso de trabajo, tales como:

- * Hábitos de programación semanal y diaria de trabajo.
- * Hábitos de estudio
- * Hábitos de afán de logro
- * Hábito de prospectación, etc.

Ahora, para poder establecer un hábito, el supervisor de ventas, tendrá que seguir los pasos que se mencionan a continuación:

- a. Determinar que hábito se quiere establecer
- b. Fijar fecha y hora que se hará por primera vez
- c. Fijar fecha y hora para repetirlo subsecuentemente
- d. Repetirlo hasta que se vuelva automático

5.6 SUPERVISION

La supervisión es un proceso mediante el cual se presta ayuda a una persona con objeto de que pueda valerse por sí misma y convertirse con ésto, en un agente de éxito.

Mediante la supervisión se trata de ver hasta que punto el agente domina cada elemento aprendido, a fin de estimularlo a que continúe haciendo bien lo que ha sido realizado satisfactoriamente y evitar o reforzar los aspectos donde su actuación es débil.

La mayor parte del proceso de capacitación, por lo menos en las primeras etapas de la carrera del agente, no es muy per

sonalizado; se le enseña un método específico para la obtención de candidatos, la organización de su trabajo, el proceso de ventas, el manejo del libro de tarifas, etc., Sin embargo a pesar de que el supervisor haya tenido el cuidado de transmitir todos los conocimientos necesarios al agente, existe la posibilidad de que éste caiga en una sensación de seguridad pensando que ha dominado todo lo que se le ha enseñado. Por tanto, el supervisor deberá efectuar una evaluación periódica de la actuación del agente en su trabajo, a fin de determinar si han sido o no asimilados los conocimientos impartidos.

Para llevar a cabo una supervisión efectiva se debe poner a prueba la capacidad de cada agente en todos los aspectos de su labor diaria, determinándose no tanto lo que es su actuación, sino porque es así.

Los elementos esenciales de una supervisión efectiva pueden resumirse en: conocer al agente, conocer su actuación, incrementar los puntos satisfactorios y reforzar o erradicar los débiles.

5.6.1 METODOS DE SUPERVISION

Los métodos que el supervisor de ventas puede utilizar en su labor de análisis y evaluación del trabajo desarrollado por el agente, son los siguientes:

5.6.1.1 Observación en el campo de trabajo

El único método factible de saber lo que un agente dice y hace realmente cuando se encuentra ante algún prospecto, es estar con él en ese momento.

De esta forma, la situación real de trabajo adquiere suma importancia por dos razones principales. La primera, que se mencionó anteriormente, es que se transforma en un elemento de gran ayuda para el supervisor en el proceso de capacitación; y la segunda, es que permite observar al agente durante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos (entrevista con los prospectos).

Ahora bien, el supervisor debe estar consciente de que la única finalidad del proceso es observar y no hacerse cargo de labor del agente durante la entrevista para lograr la

venta. No podrá saberse con cuanta eficiencia se realiza la presentación de ventas, si ésta la hace por él; tampoco se sabrá si maneja habilmente una objeción, si es contestada - por él; y no se sabrá si posee la tenacidad necesaria para el cierre, si se interviene a la primera señal de compra que pase desapercibida por el agente.

Así pues, la observación en el terreno de la práctica constituye uno de los medios necesarios para supervisar en forma efectiva la labor del agente de seguros. • • •

5.6.1.2 Entrevistas de consulta

Las entrevistas que el supervisor de ventas realiza con el agente en las propias oficinas de la agencia representan una etapa indispensable del proceso de supervisión, debido a que a menudo pueden revelar ciertas actitudes hacia el trabajo - que de otra manera no podrían descubrirse.

Pueden ser un sustituto de la observación en el terreno, ya que una vez que el agente ha celebrado la entrevista con el candidato, se podrán reconstruir los puntos fuertes y débi-

les de éste, en la conducción de la misma.

5.6.1.3 Registros

Es innegable que sólo a través de los registros se puede tener una idea completa de la actividad del agente. Los registros que el supervisor debe utilizar constantemente con objeto de conocer con precisión el desempeño y eficiencia en la labor desarrollada por cada uno de ellos, son:

1. Programación semanal y resultados acumulados

El objeto de este registro es que el agente, en combinación con su supervisor de ventas, anote los siguientes datos:

- a. Objetivo semanal
- b. Negocios a cerrar durante la semana
- c. Número de visitas (nuevas o de servicio) y citas diarias a realizar
- d. Intentos de cierre
- e. Número de negocios a poner en vigor
- f. Número de prospectos nuevos a obtener

g. Horas a trabajar en la calle y en la oficina

Todos estos puntos son anotados diariamente y al final de la semana se condensan en una sola forma, que el supervisor analizará a fin de determinar:

- a. Valor de cada visita
- b. Promedio de negocios
- c. Número de visitas y entrevistas en las que se logró una venta.
- d. Número de prospectos obtenidos de cada cliente, etc.

Los datos que pueden obtenerse de este registro permiten crear una estadísticas en la cual se observara, al finalizar un determinado período de tiempo - (mensual o trimestralmente), el desempeño de cada agente en relación a los puntos enunciados anteriormente.

2. Calendario de Pagos

En este registro se anotarán las primas de primer -

año, así como las de renovación que los diferentes clientes del agente deben cubrir según la forma de pago de su plan de protección. Se anotará el número de la póliza, la forma de pago, el nombre del asegurado, la fecha de vencimiento del pago, etc., con objeto de contar con un registro pormenorizado de cada negocio obtenido.

La actividad anterior podrá hacerse en una forma don de exista una columna para cada dato, así como una para cada mes del año donde se anotará el monto de las primas que deben cubrir los clientes; marcando, una vez que el pago haya sido efectuado por el asegurado, el espacio correspondiente.

El calendario de pagos permite al agente conocer la situación que su cartera presenta en un momento determinado, así como vigilar el aspecto pago de primas, lo que evitará altos índices de cancelación.

3. Registro de conservación

En este registro se llevarán las cifras correspon-

dientes a los siguientes aspectos:

- a. Cartera anualizada anterior, o sea el monto de su cartera total en vigor al iniciar el año.
- b. Primas emitidas anualizadas, o sea el monto de los negocios puestos en vigor durante el año.
- c. Cartera anualizada final, o sea el total que viene de la suma de la cartera en vigor al final del período más la prima emitida anualizada.

Con objeto de conocer el porcentaje de conservación, se llevará a cabo la siguiente operación:

$$\text{* Porcentaje de conservación} = \frac{\text{Cartera anualizada final}}{\text{Cartera anualizada anterior} + \text{prima emitida anualizada}}$$

Este registro es importante, pues le da la idea al agente de como está dando servicio a sus clientes - además de la posibilidad de alcanzar el bono que correspondiera a un buen índice de conservación.

El problema básico con los registros, para la supervisión, es que todo mundo desea aparecer bien ante -

los ojos de los demás y que muchos agentes prefieren no llevarlos, pues requieren dedicación en tiempo y trabajo. Por tanto, el supervisor deberá formar en sus agentes la conciencia de que los registros son una ayuda en su desarrollo y una herramienta para su auto calificación.

Finalmente quisieramos mencionar, que el objeto de reunir información acerca de una persona, de sus actividades y eficiencia, es la de evaluar su capacidad y ayudarla a decidir sobre el curso de acción a seguir para convertirlo en un mejor agente.

El uso de los métodos básicos de supervisión, revelará rápidamente donde radican los problemas, lo cual permitirá encaminar la futura capacitación del agente hacia esos aspectos específicos que requieren de atención.

Una vez reunida la información, generalmente es sencillo señalar los puntos fuertes y débiles del agente y bosquejar un programa lógico a seguir, con la finalidad de que se capacite y obtenga el éxito en

en el desarrollo de su labor.

5.6.2 POST-SELECCION

La post-selección es la última etapa dentro del proceso de supervisión del agente. Es aquí donde el supervisor hace un balance de las actividades de cada agente y determina si vale la pena o no, que éste continúe dentro de su grupo; y por ello debe contar con los elementos para poder realizarla de manera efectiva.

.....

La base de la post-selección se deriva del concepto de un agente de éxito, siendo éste: el agente de éxito es aquel que puede vivir dignamente de la venta del seguro, de acuerdo a un estándar de vida.

La responsabilidad del supervisor es la de ayudar a sus agentes a que alcancen el éxito, pero siempre existirán aquellos elementos que a pesar de haber pasado satisfactoriamente las etapas de reclutamiento, selección y capacitación, no puedan alcanzar un óptimo desarrollo en las ventas de seguros, por lo que tendrán que ser apartados del grupo, pues sería dishonesto permitir que siguieran en el trabajo si sus ingresos derivados de la venta son mínimos.

El proceso de post-selección en sí es sencillo, lo difícil está en la decisión, ya que se piensa en el tiempo invertido en el agente y en la posibilidad de que quizá más adelante éste pueda reaccionar y se desarrolle en su trabajo.

Muchas veces existe el temor al tomar una decisión en la post-selección, ya que aunque esté produciendo, provocará una serie de problemas dentro del grupo con malos hábitos e influencia negativa para los demás, lo que lo convierte en un elemento no deseable.

Todo agente, ya sea consolidado o novel, se encuentra continuamente en posibilidad de entrar en éste proceso, en donde se toman en cuenta los siguientes aspectos:

5.6.2.1 Producción

Los agentes deben de cumplir con un mínimo de producción anual, este mínimo está fijado de acuerdo a su capacidad y al mercado al cual están encaminadas sus ventas.

Para fijar la producción, es necesario en primer lugar, determinar cual es el ingreso que el agente desea tener, una vez hecho ésto, se determinará la producción necesaria para

que las comisiones alcancen a cubrir el ingreso deseado. Es to generalmente se lleva a cabo al final de cada año cuando se está planeando el trabajo para el año siguiente.

Un agente que no sea capaz de cubrir sus metas, no estará - viviendo dignamente del seguro, lo que lo convierte en un - elemento no deseable, ya que en la agencia se busca un equi po de hombres de éxito y con afán de logro, y no aquellos - que se conforman con poco y no son capaces de aceptar el re to que ofrece la venta.

5.6.2.2 Registros

Un agente que no lleva registros, no sabe a donde va, ni que es lo que está haciendo, y debido a ésto no atiende a sus - asegurados creando una imagen negativa del seguro, la agen- cia y la compañía. Aquel que descuida el aspecto de regis- tros es imposible supervisarlos y ayudarlo a desarrollarse.

Existen muchos agentes que llevan sus registros a su manera, pero mientras los controles que lleven sean prácticos y cu- bran los aspectos de atención a clientela, sus ingresos y - su programación, no importa como lo hagan; lo importante es

que su método sirva y permita al supervisor saber como va el agente desarrollando su trabajo.

Los registros antes mencionados son los que en la práctica mejores resultados han brindado, pero cuántas veces no se motiva alguien a hacer algo, si descubre una manera de llevarlo a cabo acoplándose mejor a su método de trabajo y forma de ser. Cualquier agente que se encuentre en ésta situación deberá ser alentado por el supervisor ya que, repitiendo lo que se dijo anteriormente: no importa como se lleven los registros, lo importante es que se lleven, que sean prácticos y que reflejen realmente la manera de trabajar y el desarrollo del agente.

5.6.2.3 Espíritu de cooperación

El agente de seguros es una persona que trabaja para sí mismo, siendo muchas veces demasiado individualista en su forma de ser y trabajar. El espíritu de cooperación no quiere decir que se trate de cambiar la manera de ser y trabajar del agente, ya que sería perjudicial para todos, lo que se busca definir en éste punto es que el agente debe tomar siempre

una posición positiva hacia sus compañeros de trabajo y su supervisor.

Aquel agente que por su forma de ser llegue a crear un ambiente negativo y hostil, entra dentro del proceso de la post-selección. Este es un punto muy delicado en donde el supervisor deberá tener mucho tacto cuando se presenta un problema a este respecto.

La falta de espíritu de cooperación se puede detectar más fácilmente en los siguientes aspectos:

1. Juntas: Aquel agente que no asista a las juntas argumentando que no sirven o que él ya es un experto y no necesita de la ayuda que pueda recibir en ellas, crea fricción y un ambiente negativo dentro del grupo, siendo una mala influencia para éste.

También aquel agente que asista a las juntas y dentro de ellas toma una posición negativa y hostil hacia el grupo y al expositor que generalmente es el supervisor, viene siendo un elemento indeseable den

tro del grupo entrando dentro del proceso de post-selección.

2. Trámites: Aquel agente que se sienta con derecho a tener prioridad en los trámites de sus asuntos, provocando fricción al dirigirse al personal administrativo y a los otros agentes, es también un elemento indeseable para el grupo y por tanto, susceptible de ser incluido dentro del proceso de post-selección.

3. Clientes: Muchas veces los clientes acuden a las oficinas de la agencia por cualquier causa y tienen -- que ser atendidos como se merecen por su agente. Cuando éste no se encuentra en la oficina, el cliente deberá ser atendido por otro agente, siendo la actitud de éste como si estuviera atendiendo a un cliente propio. El espíritu de cooperación aquí implica que el agente que atiende a un cliente que no es suyo, no gana nada, sino que simplemente está ayudando a un compañero de trabajo, como a él le gustaría que lo ayudaran si se encontrara en una situación similar.

Otra situación que se puede presentar con frecuencia es que el personal administrativo tiene su horario de trabajo establecido, mientras que los agentes no, y suele suceder que cuando la persona encargada de tomar los recados telefónicos no se encuentra ya en la oficina, y algún cliente llama, el agente que contesta el teléfono deberá tomar el recado o ayudar al cliente, ya sea suyo o no.

En términos generales todos los agentes deben tener confianza de que se encuentren en la oficina o no, sus clientes serán siempre atendidos como se merecen.

5.6.2.4 Financiamiento

Aquel agente que requiera de un constante financiamiento para vivir y no produzca lo suficiente para cubrir su adeudo, es un elemento nocivo para la agencia, ya que no cumple con la definición del agente de éxito en el aspecto de que tiene que vivir dignamente de sus comisiones; además de la consecuente repercusión financiera que sus saldos negativos puedan traer a la estabilidad del negocio.

La actividad aseguradora es un negocio de hombres; hombres en todos aspectos, no es un negocio fácil, se necesita mucho coraje y fibra para triunfar, se necesita ser capaz de servir a los demás con honestidad y rectitud. Es por ésto, que el supervisor debe contar con elementos a los cuales no se aplicará el proceso de post-selección, sino por el contrario se tenga la seguridad de que realizan una labor altamente profesional como agentes de seguros.

5.6.2.5 Proceso de post-selección

El proceso de post-selección implica que el supervisor lleve a cabo los siguientes puntos:

1. Calificación del agente: Una vez fijados los estándares deseados para cada agente, el supervisor debe calificar la actuación de cada uno por medio de la supervisión, para así detectar cuales de los agentes son negativos para la agencia.
2. plática de advertencia: Salvo la falta de honestidad, una persona que de alguna manera está fallando en su

trabajo, a pesar de que le ha ayudado y orientado, se le debe dar una última oportunidad. La plática - de advertencia se tiene que llevar a cabo bajo un am- biente formal e íntimo, en donde se le demuestra al agente que es un elemento negativo, por lo que se deberá contar con todo el material necesario para fundamentar este argumento, y que si no corrige sus errores será "invitado" a salir de la organización.

3. Fijación de tiempo para el cambio: El agente que en- tra dentro del proceso de post-selección, al recibir su última oportunidad, se le fijará un período de - tiempo durante el cual deberá reaccionar y empezar a trabajar como es debido, así como cambiar su acti- tud.

El período que se fija deberá ser lo suficientemente largo para permitir que el agente pueda reaccionar, pero lo suficientemente corto para poner en juego su afán de logro, todo depende de la persona que se tra- te y el problema que tenga, a juicio del supervisor

de ventas.

4. Decisión: Después del período fijado, se estudiará detenidamente si el agente ha tenido una reacción positiva o no.

En caso que el agente haya aprovechado ésta última oportunidad y su reacción sea positiva, se le comunica y felicita, ya que no es fácil levantarse cuando se está caído y ha demostrado a todos y sobre todo a él mismo que sí puede triunfar y ser aceptado por el grupo.

Cuando el agente no reacciona positivamente en el período estipulado, tendrá que ser tomada la decisión de tener que prescindir de sus servicios. Esta decisión resulta difícil de tomar, ya que muchas veces el agente a tratar resulta ser alguien que tiene una buena producción, pero que su actitud es nociva para el grupo o por el otro lado, es una persona que no tiene producción y es bien aceptada por el grupo provocando con esto sentimentalismos y una ima

gen de que el supervisor es un villano.

El supervisor de ventas debe medir todas las consecuencias que la decisión trae consigo y reaccionar siempre como un hombre de negocios, buscando el éxito de la agencia a futuro, como una organización sólida y con un buen equipo de trabajo.

El éxito de la post-selección consiste en que no se dé el proceso de la misma, o sea, que no se tengan malos agentes. Esto es un hecho casi imposible, pero se puede buscar un mínimo de agentes dentro del proceso de selección, si durante el reclutamiento, la selección, financiamiento, capacitación y sobre todo la supervisión se les comunica de la existencia de esta etapa y que el hecho de haber sido aceptados en la agencia implica que si no son deseables para ella dejen de formar parte de la misma.

Con objeto de lograr una visión más precisa sobre las actividades derivadas de las funciones básicas que desarrolla el supervisor para con sus agentes, se elaboró el cuadro No. 4

el cual se muestra a continuación.

5.7 ADMINISTRACION DE LA AGENCIA

Conociendo la base de que la administración es la herramienta que partiendo de un objetivo determinado persigue la máxima eficiencia de cada uno de los elementos de la organización, ordenándolos, integrándolos y coordinándolos, vemos que el supervisor de ventas debe tener una mente administrativa para lograr la máxima eficiencia en las funciones de su agencia y con ésto proporcionar el apoyo necesario a la labor de venta desarrollada por los agentes que integran su equipo.

Como mencionamos al principio de éste Capítulo 5 el supervisor realiza ciertas funciones y éstas las dividimos en dos grandes partes:

- * Funciones para con sus agentes
- * Funciones para con su agencia

Dada la importancia del supervisor de ventas en el desarrollo de la agencia se ha llegado a establecer que él, es la agen-

cia misma, desde un punto de vista humano.

Las funciones de la agencia de seguros son muy sencillas en su concepto ya que sólo consisten en los siguientes puntos:

1. Venta de seguros en base a negocios de buena calidad
2. Conservación de éstos negocios
3. Reclutamiento y desarrollo de agentes
4. Conservación de éstos agentes

El supervisor necesita estar revisando constantemente sus funciones y abordar inmediatamente, de que se detecte algún problema, la solución o alternativa correspondiente.

Siendo éste la base de la agencia deberá tener una mente administrativa ya que manejará los elementos humanos, materiales y económicos de la misma. "La organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos" (12).

Ya sea que se trate de una agencia grande o pequeña, el supervisor tendrá de alguna manera que ejercer sus dotes admi

nistrativas, justificando así la administración como una herramienta de primera necesidad para la coordinación de cada elemento y su aportación al objetivo final de la misma.

Básicamente podemos englobar toda la mecánica de la administración que debe manejar el supervisor, en 4 partes fundamentales:

- * Planeación
- * Finanzas
- * Organización
- * Ventas

Estableciendo que éstas son las que revisten mayor importancia en la labor del supervisor para con su agencia.

5.7.1 PLANEACION

La planeación de una agencia de seguros implica cuatro puntos básicos:

1. Analizar cuál es la situación actual
2. Decidir cuál es el objetivo que se desea alcanzar
3. Decidir cómo se puede lograr el objetivo
4. Establecer el control necesario para conocer que - tanto se ha progresado.

Existen por lo tanto dos tipos de planes que se deben llevar a cabo en una agencia:

Planes a largo plazo: Que son aquellos en los que se establecen metas para alcanzarse en un período de 5 a 10 años. Deben ser lo más firme posible.

Planes a corto plazo: Aquellos en los que se establecen metas por semanas, meses y años y que requieren de una continua revisión por su flexibilidad.

Los planes a largo plazo deben ser fijados primero, ya que los planes a corto plazo son los pasos intermedios a dar para lograr el objetivo final.

5.7.1.1 Cuál es la situación actual

Este punto implica el poner en papel todos los factores que de alguna manera puedan influir en el buen desarrollo de la agencia. Con el fin de conocer cuales pueden ser los factores, se muestra la lista siguiente:

A. Producción

- . Negocios tramitados no colocados
- . Efectivo con solicitudes
- . Producción por tipo de agentes
- . Estadísticas de producción

B. Imágen de la agencia

- . Lugar en el cuadro de producción de la compañía
- . Reconocimiento por su labor

C. Eficiencia en el trabajo de cada agente

- . Prospectación
- . Hábitos de trabajo
- . Calidad, constancia, etc.

D. Dirección

- . Resultados de reclutamiento
- . Actividades de entrenamiento
- . Actividades de supervisión
- . Servicio a los agentes y clientes

5.7.1.2 Cuál es el objetivo que se desea alcanzar

Una vez analizados cada uno de los factores del punto anterior, es necesario determinar que rumbo debe tomar la agencia en el futuro en términos de producción anual, fuerza de ventas, competencia con otras agencias y en sí, todos los factores que al supervisor le parezcan interesantes.

Al pensar en el establecimiento de objetivos debemos también pensar en nuestras limitaciones así como posibilidades y hacer una comparación para delimitar las diferencias entre lo que deseamos alcanzar y lo que podemos alcanzar bajo estos términos trabajaremos con bases reales.

5.7.1.3 Cómo se puede lograr el objetivo

Es ahora cuando hay que entrar en detalles específicos como son: cuanta producción se puede lograr con los agentes actuales; ver si es necesario reclutar más, cómo y dónde se deben reclutar; que tipo de mercado se desea cubrir, cuantas pólizas anuales serán necesarias para cubrir las cuotas que fije

la compañía; que preparación deberán tener tanto los agentes como el personal administrativo, etc.

5.7.1.4 ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL

Los planes una vez en marcha, necesitan cierto tiempo para que sus frutos sean visibles. La revisión implica el hecho de checar si las cosas van como se planearon o no, sin esta revisión corremos el riesgo de que éstos no sirvan debido - muchas veces a las constantes variantes que el mundo de los negocios tiene. Además traerá consigo una serie de ajustes, que de no operarse se demoraría el tiempo para lograr el objetivo o simplemente no se alcanzaría.

La siguiente relación cubre todos los puntos necesarios en la dirección de una agencia y puede ser de gran ayuda para el supervisor en el control de las actividades de la misma, así como para planear adecuadamente:

Lista de chequeo

A. Determinación del tipo y procedencia de negocios

- . Localización de negocios
- . Análisis del territorio
- . Tipo de la fuerza productora de la agencia
- . Producción de agentes (clasificación)
- . Fuente de negocios
- . Calidad de los negocios

B. Reclutamiento y entrenamiento de agentes

- . Actualización del archivo de candidatos
- Fuentes y medios de reclutamiento
- . Selección
- . Contratación
- . Capacitación

C. Supervisión de Agentes

- . Análisis de la producción de cada uno
- . Análisis de sus métodos de venta y prospectación
- . Nivel de confianza y motivación
- . Control de financiamientos

D. Servicio a los agentes

- . Funcionamiento de la oficina
- . Proporción de clientes sin agentes (huérfanos)
- . Ayuda a cerrar negocios difíciles
- . Folletos, Revistas y Publicaciones

E. Motivación de agentes

- . Concursos
- . Juntas
- . Boletín informativo
- . Fijación de cuotas y metas conjuntamente
- . Club de productores destacados

F. Post-Selección

- . Bases para dar de baja a agentes
- . Procurar su integración en otra labor o en otro trabajo

G. Servicio a la clientela

- . Servicio de rutina
- . Aclarar dudas y malos entendidos
- . Control de asegurados huérfanos

H. Organización de la oficina

- . Aspectos físicos (localización, luz y ventilación - adecuada, etc)
- . Integración del personal administrativo
- . Determinación de sueldos y salarios
- . Horas y días de trabajo
- . Vacaciones y prestaciones, etc.

I. Supervisión de las rutinas de oficina

- . Trámites de contratación de agentes
- . Correspondencia
- . Cuentas bancarias
- . Contabilidad caja chica
- . Comisiones para agentes
- . Trámite solicitudes pólizas nuevas
- . Cobranza
- . Cambios de suma asegurada, beneficiarios, de forma de pago
- . Domicilio de clientes
- . Renovaciones

- . Control de almacen
- . Control de casos en la compañía

J. Registros varios

- . Contables
- . Producción
- . Conservación
- . Costos- Financiamientos

K. Control de eficiencia personal (autoanálisis)

- ... De su tiempo ...
- . Estudios conocimientos
- . Forma de planeación

L. Otros

- . Relaciones con la compañía
- . Contribución con ideas nuevas
- . Fijación de cuotas ante la compañía

Todos reconocemos la necesidad de planear, pero desgraciadamente son pocos los que la llevan a la práctica. "Sin embargo, si un supervisor de ventas quiere llevar a la realidad

sus anhelos, la única solución es llevar a cabo un trabajo planeado día con día, año tras año" (13).

5.7.2 ORGANIZACION

La organización es el esqueleto sobre el cual descansa el funcionamiento de la agencia determinando los puestos, sus actividades, relaciones y jerarquía para lograr una mayor eficiencia. Su estructura organizativa depende del tamaño de ésta y el volúmen de producción que tenga.

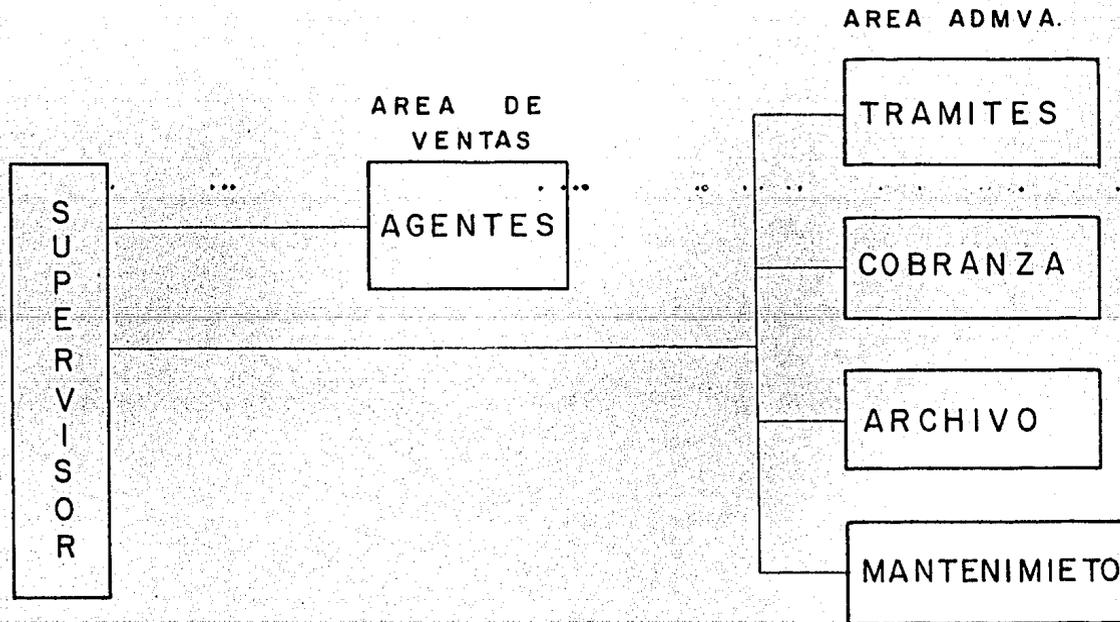
Tal como se muestra en el cuadro No. 5, dicha organización se puede basar principalmente en dos áreas: la de ventas y la administrativa.

5.7.2.1 Area de ventas

En esta área se refleja la actuación de la agencia, es aquí en donde se encuentran ubicados los agentes pilares y motores de la misma.

La organización de ventas es tan amplia como el volúmen de agentes que se tengan, si son pocos es sencillo para el su-

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE SEGUROS.



supervisor controlarlos y supervisarlos.

El supervisor percibe sus ingresos sobre la producción de su grupo en base a porcentajes que entre él y la compañía aseguradora (área de ventas) establezcan de común acuerdo.

Los objetivos de cada supervisor deben ser los mismos que los de la agencia y dado que por no estar trabajando por un sueldo fijo buscará siempre incrementar los índices de productividad, así como los niveles de calidad en las ventas y en los agentes.

5.7.2.2 Area Administrativa

Con respecto a esta área las funciones que se deben realizar son las siguientes:

Supervisar el buen funcionamiento de la oficina, ver que cuente con los materiales de trabajo necesarios como son escritorios, máquinas de escribir y sumadoras, papelería, servicio telefónico, útiles de escritorio, etc., y vigilar que se encuentren en buen estado.

También dentro de las labores en el área administrativa es es tán el publicar el boletín informativo de la agencia, llevar registros de producción, vigilar la correspondencia tan to la que sale como la que llega a la agencia, coordinar - la publicidad y promociones de la misma, proporcionar servi cio de caja y cobranza, llevar a cabo los trámites de solici- tudes, exámenes médicos, estudios, pólizas, comisiones, cambios de beneficiarios, de suma asegurada, etc.

En sí todas las funciones que no forman parte del área de - ventas las incluiremos en la administrativa. O dicho de otra manera, las funciones que complementan a la labor de ventas, son las funciones administrativas.

Es un hecho la gran cantidad de funciones que hay que reali- zar en la agencia para que ésta siga su marcha, por lo cual se hace necesario delegar responsabilidades y compartir de- rechos.

Delegar requiere siempre de una atención especial, pues no sería inteligente "delegar y olvidar", sino controlar el uso

que se de a ésta; después de todo el responsable directo del buen funcionamiento de la agencia es el supervisor y no sus subordinados.

Por último y para lograr una idea concreta de las funciones que caen en el área administrativa diremos que éstas se pueden resumir en:

- a. Trámite y correspondencia
- b. Archivo y almacén
- c. Mantenimiento, limpieza y distribución de la oficina
- d. Caja y cobranza

5.7.2.3 Normas de ejecución

El sistema de normas de ejecución ha resultado, en la práctica, una herramienta muy útil en la fijación de funciones y actividades para cada puesto de una agencia.

El sistema además de ser útil, es muy sencillo en su fijación y aplicación, y consiste en determinar en una columna cual es la actividad a desarrollar y en otra se establecen los puntos que deben ser cubiertos para tener éxito en la actividad.

dad.

Como todas las actividades van encaminadas al logro de un objetivo, se especifica también éste antes de las columnas.

Para entender mejor este sistema y por motivos de este trabajo de investigación a continuación se elaboraron las normas de ejecución del supervisor de ventas:

NORMAS DE EJECUCION DEL SUPERVISOR DE VENTAS

Objetivo: La formación de una agencia profesional de seguros que mediante su organización, pueda proporcionar al mercado mexicano un asesoramiento en las diferentes ramas de seguros, con la eficiencia necesaria para lograr la producción que permita cubrir las cuotas que se asignen anualmente.

Actividades: Estaré haciendo un buen trabajo cuando:

1. Planeación: Todas las áreas de la agencia estén debidamente estructuradas con sus objetivos co-

rrespondientes.

2. Producción Se cumplan las cuotas de la agencia conforme lo planeado.

3. Reclutamiento y Contratación

Se consiga el número de vendedores necesarios para satisfacer la demanda.

4. Capacitación

a. Agentes nuevos: Independientemente de la capacitación

básica, se establezcan los hábitos correspondientes sobre todo de la labor de ventas.

b. Contínuo: Se tenga control de la capacitación de cada agente

c. Seminarios: Se lleven a cabo los seminarios que han sido programados.

5. Supervisión Cada agente lleve a cabo su propia planeación y logre sus objetivos

6. Post-selección Aquel elemento que no tenga afán de logro ni de servicio adecuado a su clientela, se le invite a salir de la agencia.

7. Liderazgo Se logre que siempre esté alta la moral de los agentes de la agencia y se sientan integrados a ella.

8. Administración El servicio a clientes y asegurados sea el óptimo y la imagen de la oficina sea de orden y de trabajo.

9. Relaciones Públicas

a. Asegurados Se tenga comunicación, por lo menos trimestral, por parte de la agencia y que todos los agentes tengan un programa de relaciones públicas con sus asegurados.

b. Agentes Se tenga un programa donde se recuerden fechas importantes y de reconocimiento.

c. Compañía La relación con los ejecutivos sea siempre cordial y de respeto.

d. Otras agencias Cuando todos los agentes de la agen-

cia proyecten una imágen de profesio
nalismo ante los demás agentes.

En términos de administración el supervisor más que nada de
berá saber manejar adecuadamente los elementos con los que
cuenta a fin de aprovecharlos eficientemente para conseguir
las metas que se fijan.

5.7.3 FINANZAS

Las finanzas de una agencia toman en cuenta dos factores -
de suma importancia para el supervisor. Estos factores son:

- * Factor dinero
- * Factor tiempo

5.7.3.1 Factor dinero

Después de todo, el supervisor de ventas trabaja para conse
guir un beneficio monetario remunerativo, por lo que debe co

nocer perfectamente que pasa con el dinero de su organización, en qué se gasta y cómo, y además, de donde proviene.

El aspecto finanzas dentro de una supervisoría no es tan complicado, pero requiere de ciertos cuidados en sus detalles, que de no tenerse, podrían resultar negativos para el supervisor.

El registro de las operaciones bien lo puede llevar el propio supervisor o delegar en una persona de su entera confianza, el manejo de éstas. Dado que el trabajo del supervisor es precisamente el del desarrollo de agentes de ventas de seguros, la conservación de los mismos y sobre todo el fomento de la venta de seguros de calidad, es recomendable que conozca como se registran las operaciones y de donde provienen.

Es conveniente recalcar que aunque el supervisor no lleve directamente la contabilidad de su agencia, deberá conocer la mecánica de la misma y su interpretación; ya que el supervisor encaminará su organización al éxito si delega esta función en un especialista y se dedica él a llevar a cabo sus funciones de crecimiento y desarrollo, pero conociendo

perfectamente lo que en el renglón finanzas se está haciendo, cómo se hace y las consecuencias que trae consigo.

5.7.3.2 Factor tiempo

El capital del supervisor de ventas es su propio tiempo. El buen uso que éste haga de él, le traerá mejores rendimientos que cualquier otro tipo de inversión.

El supervisor debe organizar su tiempo de manera que siempre sea productivo, y conocer específicamente qué actividades son las que debe desarrollar con mayor primacia que -- otras.

Existen dos tipos de actividades que debe desarrollar:

- a. Actividades de mantenimiento
- b. Actividades de crecimiento

Ambas son necesarias en una agencia, ya que las primeras están encaminadas a mantener trabajando eficientemente a la organización; mientras que las segundas implican la integración a la agencia de factores nuevos como agentes, negocios, ideas de venta, etc., que empujan a la organización hacia su propio

crecimiento y desarrollo.

Estas dos actividades deben estar perfectamente coordinadas entre sí, ya que su desequilibrio podría causar serios problemas. Si pensamos que un supervisor sólo se dedica a las labores de crecimiento y descuida las de mantenimiento, llegará el momento en que los agentes no estarán trabajando con satisfacción debido a la demora en trámites y servicios; por otro lado, no tiene caso contar únicamente con actividades de mantenimiento, si la fuerza productora no es lo suficientemente grande para que lo amerite.

Finalmente, quisieramos mencionar que el supervisor de ventas deberá estar consciente de que hay que crecer constantemente, pero también hay que estar preparados para el crecimiento futuro.

5.7.4 VENTAS

Siendo las ventas la función predominante en una agencia de seguros, la administración de las mismas es de gran importancia. Por lo tanto los sistemas que agilicen sus trámites y registros, tienen que ser lo más eficiente y preciso que sea

posible.

La administración de ventas se divide en tres funciones:

- * Sistemas de trámites
- * Registros
- * Normas

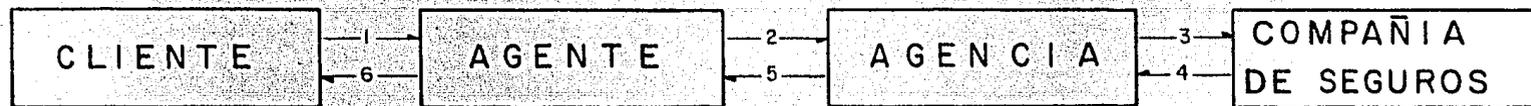
5.7.4.1 Sistemas de trámites

Dentro de los trámites que se lleven a cabo en una agencia de seguros, el más importante y de mayor volumen es el de las solicitudes, que una vez que la compañía de seguros le dá el visto bueno, regresan como pólizas a la agencia para ser entregadas a los clientes.

En el cuadro NO. 6 se observa el curso de la solicitud desde que sale del cliente hasta que llega al mismo más tarde en forma de póliza.

Para reafirmar más el concepto del trámite de solicitudes exponemos brevemente enumerando los pasos que se dan en el mismo.

FLUJO DE LA SOLICITUD DE SEGURO



1. El cliente firma la solicitud y se la da al agente
2. El agente la entrega a la agencia y proporciona la fecha en que el cliente desea ser visitado por el - médico examinador
3. La agencia revisa que la solicitud esté debidamente requisitada, registra la fecha en que llegó y la man - da a la compañía, además solicita la cita médica pa - ra el cliente.
4. La compañía recibe la solicitud, verifica los datos proporcionados por el cliente, aplica las normas de aceptación; lleva a cabo el exámen médico y emite - la póliza correspondiente enviándola a la agencia
5. La agencia recibe la póliza, checa con sus registros de solicitudes y la entrega al agente
6. El agente crea su archivo de negocios y hace entrega de la póliza al cliente.

La agencia por su parte lleva o debe llevar un registro de solicitudes en trámite, con el fin de conocer el rumbo que han tomado y si han demorado mucho en la expedición de la -

póliza, averiguar la razón de ésto. También es necesario man
tener un archivo de pólizas en vigor y así conocer a cuanto
asciende el número de pólizas y asegurados que tiene la agen
cia en su cartera.

Paralelamente a estos trámites existen otros que siguen el
mismo sistema como son: cambio de beneficiarios, de suma ase
gurada, forma de pago, cambio de plan, etc., existiendo una
forma especial para c/u de ellos que la agencia debe conser
var en su almacén de papelería. También en estos casos se -
debe llevar un registro con el objeto de controlar su trá- ...
mite.

5.7.4.2 Registros

Entre los registros necesarios para administrar las ventas
de la agencia, existen en primer lugar el registro de clien
tes y trámite de casos que se expusieron en el punto ante--
rior.

Se debe registrar el volumen de producción de cada agente -

y de la agencia en su totalidad. Este registro se debe llevar diariamente y después condensarlo en un registro semanal, mensual, y por último anual.

En el registro de producción, las cifras representan las cantidades de lo puesto en vigor o sea el dinero real que entra a la compañía de seguros, ya que las comisiones son a base de estas cantidades y no de las primas anualizadas.

Para ejemplificar y tener clara la idea, pensemos en un asegurado que paga una cantidad de \$ 6,000 anuales por su póliza en forma mensual; por consiguiente, paga \$ 500.00 al mes. A mitad de año si se han cubierto con regularidad los pagos, lo puesto en vigor es de \$ 3,000, o sea lo que realmente ha ingresado a la compañía.

Volviendo a los registros, en el cuadro No. 7 se establece una forma de registro de producción mensual y anual de la agencia.

5.7.4.3 Normas

Las normas que rigen la administración de una agencia, van

CONTROL DE PRODUCCION MENSUAL Y ANUAL.

Agencia _____ Año _____

		Neg.	Vigor	Neg.	Vigor	Neg.	Vigor
ENE.	Mes						
	Acumulado						
FEB.	Mes						
	Acumulado						
MAR.	Mes						
	Acumulado						
ABR.	Mes						
	Acumulado						
MAY.	Mes						
	Acumulado						
JUN.	Mes						
	Acumulado						
JUL.	Mes						
	Acumulado						
AGO.	Mes						
	Acumulado						
SEP.	Mes						
	Acumulado						
OCT.	Mes						
	Acumulado						
NOV.	Mes						
	Acumulado						
DIC.	Mes						
	Acumulado						
T O T A L							

encaminadas en primer término a mejorar la calidad de los negocios que traen los agentes. Estas garantizan a la agencia que los negocios que se tramitan caigan dentro de los objetivos de producción. Las normas serán fijadas por el supervisor conforme su propio criterio.

Las normas que se establezcan deben ser ampliamente conocidas por todos los agentes y el personal administrativo, por lo que tendrán que ser difundidas y además explicadas para lograr su máximo entendimiento, evitándose así fricciones y malos entendidos innecesarios que bajan la moral y el espíritu de cooperación en la agencia.

5.8 CURSOS DE DESARROLLO PERSONAL

Como se sabe, en la vida del hombre existe un proceso de superación que lo lleva a alcanzar metas cada vez más altas y a ocupar puestos de mayor importancia.

A través de estos cursos se debe optimizar los conocimientos y habilidades, encauzándolos debidamente y aprovechándolos al máximo. Deben considerarse como cursos adicionales que a-

crecentarán el acervo cultural e intelectual. Una persona con mayor cultura puede defenderse en la vida y siempre resulta de más aceptación en los círculos sociales donde tenga que desenvolverse.

Debido a ésto, se deberán proporcionar al supervisor de ventas cursos complementarios que apoyen aún más su labor y permitan satisfacer su afán de desarrollo personal. Entre los cursos susceptibles de ser proporcionados, podemos mencionar:

- * Relaciones humanas
- * Comunicación
- * Toma de decisiones
- * Liderazgo
- * Desarrollo organizacional
- * Motivación, etc.

Los cursos anteriores serán otorgados al supervisor al finalizar su período de capacitación básico, y le será de gran utilidad el conocerlos y manejarlos debido a que le propor--

cionarán mayor cultura personal y un desarrollo más profesional.

5.9. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

Hasta este momento hemos mencionado los fundamentos y mecanismos de operación de cada una de las funciones básicas a realizar por el supervisor de ventas (reclutamiento, selección, contratación, financiamiento, capacitación, supervisión y administración): pero ahora bien, complementando lo anterior es necesario establecer el período mínimo para el otorgamiento de los conceptos teórico-prácticos de cada una de las funciones, tal como se muestra en el cuadro No.8

Dicha programación de actividades abarca solamente los temas que se relacionan directamente con las funciones que realiza el supervisor, siendo necesario así mismo, que éste asista durante un lapso de 3 a 5 días a sesiones informativas tanto con supervisores con mayor experiencia como con funcionarios (sub-directores y gerentes) de las distintas áreas funcionales de la compañía aseguradora.

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES
CURSO DE CAPACITACION DE SUPERVISORES DE VENTAS
GRAFICA DE GANTT**

CUADRO 6

No.	ACTIVIDAD	DIA								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	INTRODUCCION GRAL. OBJETIVOS									
2	RECLUTAMIENTO GENERALIDADES MEDIOS									
3	SELECCION GENERALIDADES METODO									
4	CONTRATACION Y FINANCIAMIENTO GENERALIDADES PROCESO									
5	CAPACITACION GENERALIDADES METODOS TECNICAS PUNTOS A DESARROLLAR									
6	SUPERVISION Y POST-SELECCION GENERALIDADES PROCESO									
7	ADMINISTRACION DE LA AGENCIA GENERALIDADES PLANEACION ORGANIZACION									
8	DESARROLLO CURSOS COMPLEMENTARIOS									➔

CAPITULO 5

CITAS BIBLIOGRAFICAS

1. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas -teórica y práctica". la. parte. México, 1976. pág 10
2. Arias Galicia, Fernando. "Administración de recursos humanos" Ed. Trillas. México, 1976. pág. 263
3. Canfield, Bertrand. "Administración de ventas: principios y problemas" Ed. Diana. 5a. edición. México, 1967. pág. 93
4. Arias Galicia, Fernando. Ob. Cit. pág. 256
5. Canfield, Bertrand. Ob. Cit. pág. 125
6. Reglamento de agentes de las instituciones de seguros. Colección Porrúa. Ed. Porrúa. 10a. edición. Artículo 9. pág. 250.
7. National Industrial Conference Board. Problem solving conferences. New York. 1974. pág. 34
8. Corsini, Shaw y Blake. Role playing in business and industry. Free press of glencoe. Nueva York. 1961. pág. 82
9. Duhalt Kraus, Miguel F. "Técnicas de comunicación administrativa" UNAM. México, 1971. pág. 56
10. Life Insurance Marketing and research association (LIMRA) ' "Adiestramiento en grupo" Hartford, Connecticut. cap 4 pág. 53
11. Canfield, Bertrand. Ob. Cit. pág. 42
12. Arias Galicia, Fernando. Ob. Cit. pág. 24
13. Steinberg, B.W. y Monroe, S.A. "Practical property planning a workbook of state planning for the life underwriter" USA, 1974. pág. 35

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Las instituciones aseguradoras han detectado que el principal medio de distribución de sus productos es el agente de seguros, el cual comunmente se integra a un núcleo de trabajo denominado agencia de seguros o supervisoría de ventas, que es dirigida por un director de agencia o supervisor cuya función principal es la formación de hombres de éxito, de profesionales en la venta de seguros.

Asímismo, se ha detectado que uno de los principales problemas que frenan el desarrollo de la actividad aseguradora es la falta de preparación de las personas encargadas de la formación de los agentes que hacen llegar los diferentes planes de protección al mercado consumidor.

En el presente trabajo se ha hecho patente la necesidad de que la institución aseguradora elimine este tipo de obstáculos a través de un sistema de capacitación bien estructurado debido a que el constante crecimiento del país, así como la creación de nuevas industrias y empresas requieren que se cuente con los recursos humanos que le permitan operar en óptimas condiciones y esto sólo se logra preparando y desarrollando al supervisor de ventas en todos los niveles.

El manejo de una supervisoría de ventas es un trabajo que

requiere de una atención muy especial y cuidadosa, estando conformado por tres factores básicos, todos ellos tratados en el desarrollo de este estudio:

- a. El agente de seguros.
- b. Los conocimientos necesarios para manejar una agencia de seguros.
- c. La administración de la agencia.

El supervisor de ventas es el responsable directo del éxito de su organización. Si la misma crece y prospera o decae y fracasa, él como la persona que esta al frente de su organización, recibirá el crédito o descrédito derivado de su desempeño. El supervisor deberá contar con todos los elementos para motivar a sus agentes para que busquen continuamente y con persistencia el éxito y desarrollo personal, ya que cada miembro de la agencia contribuirá con su desempeño, al éxito de la agencia en su conjunto.

La agencia de seguros es una organización cuya fuerza e impulso se basa en sus agentes, por lo que el supervisor deberá conocer las técnicas y métodos para poder desarrollarlos y ayudarlos a que tengan éxito como vendedores, viendo de esta forma cumplidos los objetivos que se hubiere fijado.

De tal forma que el principal y mas importante factor de este mecanismo (agencia) resulta ser el supervisor de ventas

lo cual hace que su función adquiera tal relevancia que no puede ser ajena al proceso de capacitación. De ahí, que se ha estimado conveniente estructurar un sistema de capacitación que le permita desarrollar con mucho mayor facilidad, eficiencia y calidad las funciones implícitas en su labor promedio de un ciclo orientado al desarrollo.

La estructuración de un programa de capacitación para supervisores de ventas como el que se ha planeado a través de estas páginas, requiere del análisis minucioso de muchos aspectos. En el desarrollo de este trabajo de investigación se han mencionado los principales factores que deben ser considerados para su diseño, los elementos que se necesitan analizar y los aspectos mas generales en cuanto a su implantación se refieren.

Con respecto a este punto, es necesario hacer la observación de que la efectividad del programa aquí propuesto será materia de otra investigación; insistimos que únicamente se han sentado las bases y que la comprobación de sus resultados así como los pasos necesarios para su integración e implementación deberán analizarse profundamente en un estudio posterior.

Se ha pretendido, poner al alcance todos los puntos que deben estar involucrados en la elaboración y desarrollo de un

programa de capacitación para supervisores de ventas, con --
objeto de que la empresa obtenga incrementos tanto en su --
productividad como en el número de negocios conectados, o --
bien forme aseguradores profesionales que satisfagan adecua-
damente las necesidades asegurables de la sociedad.

Por otra parte, se ha determinado que el empleo de un método
de capacitación a nivel supervisor de ventas, facilita en --
gran medida la optimización de los objetivos de la institu-
ción, siendo además un elemento de motivación muy importan-
te; es por ello que se recomienda su utilización, aún cuando
es necesario que su estructuración se base en un análisis --
minucioso de la situación específica de cada organización.

Finalmente quisieramos mencionar que la institución asegura-
dora compulsa como un problema capital la capacitación de --
sus supervisores de ventas con objeto de ampliar su mercado,
incrementar su productividad, eliminar deficiencias para --
acelerar el flujo de sus operaciones y mantener el más alto
índice de eficiencia.

El único medio para alcanzar estas metas, es contando con --
supervisores profesionales; y los profesionales solamente se
forman por medio de la capacitación.

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

1. ANUARIO ESTADISTICO DE SEGUROS
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
México, 1977.
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO
"Administración de los Recursos Humanos".
Editorial Trillas
México, 1976.
3. BECKHAR R.S.
"Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos".
Serie D.O. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
México, 1973.
4. BENNIS W. GEORGE
"Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes
y sus perspectivas".
Serie D.O. Editorial Fondo Educativo Interamericano.
México, 1973
5. BONFIL, CONSUELO.
" Los principios del aprendizaje y el adiestramiento".
Editorial Armo. Vol. I. México, 1971.
6. BOYD, HARPER W. y WESTFALL, RALPH
"Investigación de Mercados".
Editorial UTEHA. 1a. Edición.
México, 1979.
7. BUCHAN ARCE, JORGE.
"El proceso motivacional a nivel empleado".
Tesis Profesional
México, 1976.
8. BUNGE, MARIO
"La ciencia: Su método y su filosofía".
Editorial Siglo XX
Buenos Aires, 1977
9. CANFIELD R., BERTRAND
"Administración de Ventas: Principios y problemas".
Editorial Diana. 5a. Edición.
México, 1977.

10. CARROLL, ARHIE
"Social responsibility and management".
Review: The personnel administrator.
Ed. The American Society for personnel. Vol.II no.2
U.S.A., 1975
11. CASAS SANTASUSANA, ENRIQUE
"Organización y técnica de ventas".
Editorial Labor. la. Edición.
Barcelona, 1946
12. CHISNALL, PETER M.
"Investigación de Mercadeo".
Editorial Mc-Graw Hill. la. Edición
Columbia, USA., 1976
13. COMISION NACIONAL TRIPARTITA.
"Desempleo y capacitación de los recursos humanos".
Editorial Armo. Vol. IV
México, 1974
14. CORSINI, SHAW y BLAKE
"Role playing in business and industrial".
Free Press of Glencoe.
New York, 1961
15. CRAIG, ROBERT y LESLTER R., BIITEL
"Manual de entrenamiento y desarrollo de personal".
Editorial Diana
México, 1971
16. DUHALT KRAUS, MIGUEL F.
"Técnicas de comunicación administrativa".
U.N.A.M.
México, 1971
17. FRENCH, WENDELL
"Objetives, assumptions and estrategies of organizational
development".
California management review.
Ed. CMR. Vol. XII
USA., 1969
18. GEOFFREY, BELLMAN
"Habits: how to brake the bad and cultivate the good".
Revista Trainning. Editorial Lakewood publications.
USA., 1976

19. GRUPO DE INTERCAMBIO DE INFORMACION ENTRE INSTITUCIONES
ASEGURADORAS
Folleto
México, 1977
20. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
"Análisis positivo de la contribución del seguro al desarrollo de los países".
XVI Conferencia de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros.
México, 1977.
21. GRUPO NACIONAL PROVINCIAL
"La industria del seguro en México".
México, 1977.
22. GUERRERO, EUQUERIO.
"Manual del Derecho del Trabajo".
Editorial Porrúa. 7a. Edición.
México, 1975.
23. GUZMAN VALDIVIA, ISSAC
"La sociología de la empresa".
Editorial Jus.
México, 1963
24. INFORME ANUAL DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.
BID.
México, 1976.
25. ISAIS, IMELDA.
"Los medios masivos de comunicación al servicio de la capacitación".
Editorial Armo. Vol. I. no.5
México, 1971.
26. ISAIS, JESUS
"El adulto como alumno".
Editorial Armo. Vol. I.
México, 1971.
27. KEPNER, CHARLES y TROEGE, BENJAMIN
"Análisis de problemas y toma de decisiones".
Editorial Mc-Graw Hill.
México, 1974.

28. LA FUERZA N.D.
"Como vender más y mejor".
Editorial Internacional. 6a. Edición.
Buenos Aires, 1960.
29. LETERMAN, ELMER G.
"El nuevo arte de vender".
Editorial Herrero Hnos. 1a. Edición.
México, 1960.
30. LIFE INSURANCE AGENCY MANAGEMENT ASSOCIATION.
"Manual del entrenador".
Hartford, Connecticut.
USA., 1971
31. LIFE INSURANCE MARKETING AND RESEARCH ASSOCIATION.
"Adiestramiento en grupo".
Hartford, Connecticut.
USA., 1975
32. LIFE INSURANCE MARKETING AND RESEARCH ASSOCIATION.
"Reclutando para el profesionalismo".
Hartford, Connecticut.
USA., 1975.
33. LOPEZ CANO, JOSE LUIS
"Método e hipótesis científicos".
Editorial Trillas
México, 1978.
34. MACGEHEE, WILLIAM y THAYER, PAUL
"Adiestramiento y formación profesional".
Editorial Cedel.
España, 1962.
35. MULLER, LUTZ H.L.
"Basics principles of insurance marketing".
Editorial International Insurance Monitor
New York, 1966
36. NATIONAL INDUSTRIAL CONFERENCE BOARD
"Problem solving conferences".
New York, 1974

37. REGLAMENTO DE AGENTES DE LAS INSTITUCIONES DE SEGUROS
Editorial Porrúa. Col. Porrúa. 10a. Edición
México, 1975.
38. REYES PONCE, AGUSTIN
"Administración de personal". 1a. parte
Editorial Limusa
México, 1973
39. RIEGEL, ROBERT y MILLER S. JEROME
"Seguros generales: principios y prácticas".
Editorial CECSA
México, 1977
40. SIGMA-SWISS REINSURANCE COMPANY
Insurance Review,
Zurich, 1975
41. SILICEO, ALFONSO
"Capacitación y desarrollo de personal".
Editorial Limusa
México, 1971
42. SIMMOINS, HARRY
"Manual del ejecutivo de Ventas".
Editorial Continental. 1a. Edición
México, 1960
43. STEINBERG, B.W. y MONROE, S.A.
"Practical property planning: a workbook of state plan
for the life underwriter".
USA., 1974
44. TRUEBA DAVALOS, JOSE
"Sociología industrial".
Editorial Instituto Mexicano de Estudios Sociales, A.C.
México, 1972
45. VON BLEICKEN, BLEICK
"Manual para el adiestramiento de personal".
Editorial Herrera Hnos.
México, 1960
46. YODER, DALE
"Manejo de personal y relaciones industriales".
Editorial CECSA
México, 1971