

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Examen General de Conocimientos Trabajo Escrito de Modalidades

Estudio de Recursos Humanos

Modelo de Evaluación de Desempeño para Agentes Profesionales
de Seguros.

Que para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Organizaciones

Presenta: Rodríguez Carrasco Leticia Adriana

Tutor: J. Jesús Pérez Ponce

México, D.F.

2005.

UNAM
POSGRADO 
Ciencias de la
Administración

0341736



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres, con un profundo amor y agradecimiento,
Por ser incondicionalmente el mayor apoyo en mi vida.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el
contenido de mi trabajo recepcional.
NOMBRE: Leticia Adriana
Rodriguez Carrasco
FECHA: 07-MARZO-2005
FIRMA: [Firma]

A la Universidad Nacional Autónoma de México,
Y a todos mis profesores, por formar en mí el espíritu
De superación y crecimiento profesional.

A mi pareja, José A García Pawling, por haberme apoyado
en el término de este importante proyecto.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	3
CAPÍTULO 1 EL SECTOR ASEGURADOR	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 Tipos de Seguros	6
1.3 El Sector Asegurador en México	7
1.4 Regulación	8
CAPÍTULO 2 LOS AGENTES DE SEGUROS	10
2.1 Concepto	10
2.2 Funciones y Obligaciones	10
2.3 Clasificación	10
2.4 Principales Actividades	11
2.5 Importancia de la Actividad	14
2.6 Perfil del Agente Nuevo	16
2.7 Perfil del Agente Profesional de Seguros	17
CAPÍTULO 3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
3.1 El proceso de Diagnóstico	19
3.2 Programación	20
3.3 Análisis de la Actividad	21
3.4 Características de las Metas	24
3.5 Entrevista de Evaluación de Desempeño	26
3.6 Lineamientos para la Entrevista de Evaluación	28
3.7 Conducción de la Entrevista de Evaluación	30
3.8 Evaluación de Desempeño de un Agente Nuevo	32
3.8.1 Obligaciones del Gerente	32
3.8.2 Motivaciones para el Agente Nuevo	33
3.8.3 Fijar Metas y Hacer Planes	33
3.9 Evaluación de Desempeño del Agente Establecido	34
3.9.1 Problemas del Agente Establecido	35
3.9.2 La terminación necesaria	36
3.10 Inicio de un Programa de Desarrollo Individual	37
3.11 Evaluación del Programa de Desarrollo	39
3.12 Áreas que pueden Impactar el Desempeño	39
CAPÍTULO 4 GUIAS DE ENTREVISTA	42
4.1 Objetivos de la Entrevista	42
4.2 Estilos de Entrevista	42
4.3 Entrevista de Selección	43
4.4 Entrevista de Supervisión	44
4.5 Entrevista de Asesoría	44

4.5.1 Principios de Asesoramiento	46
4.6 Entrevista de Orientación de Carrera	47
4.7 Entrevista de Salida	49
4.8 Principios de Retroalimentación	50
CAPÍTULO 5 MOTIVACIÓN	53
5.1 Definición	53
5.2 Teoría Motivacional	55
5.3 Entusiasmo	56
5.4 Empatía	58
5.5 ¿Debe ser Consejeros los Supervisores?	59
CAPÍTULO 6 FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	61
6.1 Formato para la Evaluación Analizado por el Gerente	61
6.2 Formato para la Evaluación Analizado por el Agente	68
6.3 Formato para la Evaluación de Méritos	77
6.4 Formato para el Reporte de Actividad de Ventas	80
6.5 Formato para el Registro de Actividad de Mercado	82
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	88
BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA	90

INTRODUCCIÓN

La era de la información en la que vivimos actualmente, provoca cambios importantes y continuos que modifican todas las estructuras, como las económicas, políticas, sociales y laborales, por lo que es necesario estar involucrado en dichos cambios para que la toma de decisiones en una organización vaya de acuerdo con las necesidades y objetivos planteados, así como tomar en cuenta todos los factores que puedan afectar la vida de la organización.

Los cambios que se vivieron en durante el siglo XX han llevado hacia una transformación importante la forma de administrar a las personas. El área de Recursos Humanos debe ser considerada en cualquier compañía como estratégica y reportar directamente a la Dirección General, con la intención de contar con el apoyo necesario al planear las acciones que permitan diseñar planes de vida y carrera, desarrollar el talento del personal, fomentar un clima organizacional en el que las personas innoven y propongan mejoras a la organización.

Las personas tendemos a evaluar en todo momento y circunstancia las situaciones que nos rodean, de ahí que la evaluación de desempeño es un tema constante en nuestras vidas personales y profesionales. En las organizaciones se tiene la necesidad de evaluar muchos factores, como los financieros, el nivel de ventas, los controles operativos, pero uno de los factores más importantes es la evaluación de desempeño de personal, debido a que son precisamente las personas quienes dan vida a la organización, aportan sus conocimientos, habilidades y entusiasmo para cumplir con los objetivos y hacer crecer a las organizaciones.

Resulta de suma importancia contar con un modelo de evaluación de desempeño de personal diseñado de acuerdo a las necesidades de la compañía, al sector al que pertenece, las descripciones de puesto y alguna otra característica que se considere importante con el objetivo de que las metas establecidas al personal en un periodo determinado, sean congruentes con los objetivos del departamento al que

pertenezcan y que además, contribuyan a alcanzar las metas generales de la compañía y cumplir con la misión de la misma.

Con un adecuado modelo de evaluación de desempeño, además de establecer y cumplir los objetivos y expectativas para un periodo determinado, es posible que la compañía obtenga un valor agregado por parte del empleado, lo cual se reflejará en mejores controles administrativos o mayores ventas, por ejemplo.

La motivación es un factor que no debe ser olvidado, ya que permite a los agentes desempeñar sus funciones con entusiasmo, lo cual es muy importante para el personal de ventas, además de dar un valor agregado y alcanzar las metas establecidas de la agencia; este esfuerzo tiene una recompensa importante para los agentes: mejores ingresos.

El presente estudio tiene el objetivo de describir los aspectos más importantes a ser considerados para un modelo de evaluación de desempeño óptimo para los agentes de ventas en compañías de seguros. Dada la particular importancia en el desarrollo de las actividades de un agente de seguros dentro de una agencia, se mencionan principios importantes que el Gerente debe considerar al momento de evaluar el desempeño de sus agentes, así como el impacto de las pláticas de retroalimentación y la supervisión constante que al final de cada periodo impactarán en el volumen de ventas de la agencia.

La venta de productos y/o servicios financieros que llevan a cabo los agentes es compleja, debido entre otros factores, a que en México no existe una cultura de previsión, por lo que las personas ven el hecho de comprar un seguro de cualquier tipo como un gastos innecesario. Por lo anterior, resulta muy importante contar con un modelo de evaluación de desempeño que permita a los gerentes establecer metas reales para un periodo determinado a sus agentes, detectar las necesidades de capacitación, identificar las condiciones del mercado, supervisar continuamente las actividades de sus agentes y mantener la autoestima en un nivel adecuado para poder cumplir los objetivos comerciales.

METODOLOGÍA

La dinámica laboral actual, requiere que se administre adecuadamente al personal en las organizaciones, siendo el área de Recursos Humanos un apoyo para la organización al reclutar y seleccionar adecuadamente al personal, proporcionando capacitación y elaborando planes de desarrollo para retener al talento.

Es conveniente, dados los cambios continuos e importantes en el sector asegurador en México, determinar la importancia de la evaluación correcta del desempeño de los agentes, para que ésta se convierta en una herramienta que facilite el logro de los objetivos organizacionales.

Lo anteriormente expuesto, nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Es necesario que los Gerentes cuenten con un modelo de evaluación de desempeño adecuado a los agentes de seguros, quienes son especialistas en la venta de servicios de protección y previsión, que les permita detectar las necesidades reales de capacitación, identificar las circunstancias actuales del mercado, ofrecer incentivos y recompensas acordes al esfuerzo y expectativas de los agentes, implementar medidas de control y mantener motivado al equipo de trabajo para alcanzar las metas establecidas en cada periodo, así como ofrecer las herramientas y apoyo que facilite su labor.

Respecto a las fuentes de información utilizadas, se llevó a cabo una investigación documental empleando fuentes bibliografías que aportaran el fundamento teórico necesario y aplicable a este estudio.

Asimismo, se realizaron diversas entrevistas con expertos en la administración y supervisión de agentes de seguros, tales como directores comerciales y gerentes, quienes aportaron sus conocimientos, experiencia y expectativa enriqueciendo el presente estudio.

Por último, realicé una investigación de campo a través de entrevistas realizadas directamente a agentes de seguros de diferentes compañías, quienes aportaron sugerencias y apreciaciones respecto a la forma en que son evaluados y los factores que consideran importantes para tomar dicha evaluación como una herramienta que les oriente sobre la mejora en el desempeño de su trabajo.

En lo referente a la última fase del método científico que consiste en la interpretación de resultados, son presentados de manera clara, precisa y objetiva dentro de las conclusiones.

CAPÍTULO 1 EL SECTOR ASEGURADOR

1.1 Antecedentes

Los primeros antecedentes de las instituciones de seguros se encuentran en las culturas griega, romana y azteca, quienes proporcionaban a los ancianos algo similar a una pensión. El seguro crece al amparar manufacturas emergentes de incendios en el siglo XIX en Inglaterra, garantizando desde entonces, condiciones básicas. La cronología que se tiene a este respecto es la siguiente:

Año	Evento
1347	Primer contrato de Seguro en Génova
1385	Primera póliza en Pisa
1492	Con el surgimiento de nuevas rutas comerciales, aparecen grandes riesgos y pérdidas de compañías marítimas.
1629	Aparece Compañía de indias Orientales, la primera en asegurar transporte marítimo
1750	Con la revolución industrial se populariza la prestación de servicios
1870	En la historia actual de México, los antecedentes formales del Seguro surgen en este año, cuando en el código civil se regula el contrato del seguro.
1892	Se promulga la primera ley que rige a las compañías de seguros mexicanas y extranjeras existentes en aquel momento.
1990	Reformas a la ley de Instituciones y sociedades mutualistas de seguros
1191	Emisión del nuevo reglamento de inversiones, establecimiento del capital mínimo de pago
1992	Implementación del sistema de margen de solvencia y creación de la comisión nacional de seguros
1993	Concertación para la creación del sistema de ahorro para el retiro (SAR) y venta de Asemex al sector privado.
1994	Estudios para reformas a la ley del contrato de seguros y participación a través del COECE en las negociaciones del TLC
1196	Reformas a la ley general de instituciones y sociedades mutualistas de seguros, para incorporar al sector asegurador, al nuevo régimen de seguridad social
1997	Cambios en el marco jurídico para fortalecer la

	supervisión y operación de la empresa. Nuevo arco de operación de Reaseguro, que ofrecerá coberturas en accidentes. Actualización del margen de solvencia
1998	Establecimiento de las bases legales, acordes al nuevo esquema de supervisión que operará la CNSF
1999	Autorización para operar el seguro de salud
2000	La SHCP expide reglas de operación ISES

1.2

Tipos de Seguros (1)

Personas

Vida:

Individual

Grupo y Colectivo

Pensiones:

Derivadas de la seguridad social

Accidentes y enfermedades:

Accidentes personales

Gastos médicos mayores

Salud

Rotura de Máquina

Bienes

Automóviles:

Residentes

Turistas

Camiones

Daños:

Incendio

Marítimo

Transportes

Diversos

Técnicos

Equipo de Contratista

Montaje de Maquinaria

Obra Civil

Equipo Electrónico

Misceláneos

Robo

Cristales

Seguro de Vida. Garantiza la tranquilidad económica de la familia, ya que en caso de que el asegurado muera o sufra invalidez, la compañía de seguros pagará a los beneficiarios la suma asegurada, de acuerdo a las condiciones contratadas.

Seguro de pensiones. Garantiza el pago de las pensiones que se otorguen por riesgos de trabajo e invalidez y vida, al asegurado y sus beneficiarios, de acuerdo a lo que establece la ley del IMSS desde el 1 de Julio de 1997.

Seguro de Accidentes y enfermedades. Protege ante cualquier emergencia médica previniendo un fuerte desembolso. Cubre solamente los gastos considerados como mayores, que rebasen el deducible y bajo las condiciones contratadas.

Seguro de automóviles. Protege el patrimonio contra las pérdidas económicas derivadas de un accidente automovilístico o el robo del mismo, así como los daños y lesiones derivados del accidente.

1.3 El Sector Asegurador en México

En México, la participación del sector asegurador al PIB es menor al 2%, sin embargo, la importancia del sector es la siguiente:

- a. Promueve el ahorro interno. La capacitación e inversión de los recursos a largo plazo es la base de su actividad.
- b. Las compañías de seguros ofrecen protección con más de 37 millones de pólizas y certificados en vigor, lo que representa 5 billones de pesos en sumas aseguradas.
- c. Redistribuye las aportaciones de montos pequeños realizadas por los asegurados. Por cada peso captado por primas, las compañías regresan 70 centavos por pago de siniestros.
- d. Ofrece protección al patrimonio familiar, garantizando la liquidación de créditos, por muerte o invalidez, o destrucción del bien asegurado.

Es fuente de empleo para más de 60 mil personas, a través de 19 mil empleos directos y aproximadamente 30 mil agentes de seguros

(1) Tomado de la página Web de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AC

Y la cantidad de empleos indirectos en las actividades de los proveedores (2).

La Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AC. (AMIS) participa como agente estabilizador; es un organismo privado de libre afiliación que agrupa a los aseguradores y reaseguradores establecidos en el territorio nacional y constituido de acuerdo con las leyes mexicanas.

La Misión de la AMIS es promover el firme y sano desarrollo del seguro y la empresa de seguros, por lo cual defenderá la prestación del servicio de protección en su espectro más amplio, bajo los principios de libertad, responsabilidad, subsidiariedad y solidaridad.

Actualmente existen en México aproximadamente 60 compañías de seguros autorizadas por el gobierno federal, en los distintos ramos, las cuales cuentan con redes de sucursales y oficinas de servicio en todo el país (3).

Es importante mencionar que relacionado con el sector de encuentran instituciones con capital nacional, compañías asociadas a grupos financieros, asociadas con inversionistas extranjeros y filiales de compañías extranjeras.

1.4 Regulación

El sector asegurador está regulado por la secretaría de hacienda y crédito público, por medio de la dirección general de seguros y valores y por la comisión nacional de seguros y fianzas (CNSF), órgano descentralizado responsable de la inspección y vigilancia del sector.

(2) y (3) Tomado de la página Web de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AC

El Marco legal que rige a la actividad aseguradora en México es básicamente ⁽⁴⁾:

- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
- Ley Federal de Instituciones de Fianzas.
- Ley Sobre el Contrato de Seguro.

(4) Tomado de la página Web de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

CAPÍTULO 2 LOS AGENTES DE SEGUROS

2.1 Concepto

De acuerdo con la Ley General de Instituciones y Sociedades mutualistas de seguros en México, los agentes de seguros son personas físicas o morales que intervienen en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos o modificarlos; esta actividad de intermediación de encuentra regulada por esta misma ley

2.2 Funciones y Obligaciones

Los agentes de seguros deben ⁽⁵⁾:

1. Informar por escrito y detalladamente a quien pretenda contratar un seguro, el alcance real de su cobertura y forma de conservarla o darla por terminada.
2. Proporcionar a las instituciones de seguros, la información auténtica que tenga del riesgo cuya cobertura se proponga, a fin de que la misma pueda formar un juicio correcto sobre sus características y fijar conforme a las normas respectivas, las condiciones y primas adecuadas.
3. Apegarse a las tarifas, pólizas, endosos, planes de seguros y demás elementos técnicos y contractuales utilizados y registrados por las instituciones de seguros ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

2.3 Clasificación

De acuerdo con la LGISMS, se consideran intermediarios (agentes) de seguros, siempre que cumplan con los requisitos:

- a) Agentes persona física vinculados a las instituciones de seguros por una relación de trabajo, para desarrollar esta actividad.
- b) Agentes persona física que se dediquen a esta actividad con base en contratos mercantiles.

(5) Tomado de la página Web de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

c) Agentes persona moral que se constituyan para operar en esta actividad.

d) Apoderados de persona moral, que a través de un contrato de mandato con agentes persona moral, quedan facultados para desempeñar a su nombre actividades de intermediación.

Los agentes de seguros persona moral deben constituirse como sociedad anónima y tener pagado el capital mínimo que determine la CNSF.

2.4 Principales Actividades

La labor fundamental del agente es identificar la necesidad específica de protección de cada persona, lo cual implica responsabilidad profesional y moral, por la naturaleza de los intereses que están en juego.

El modelo de evaluación de desempeño que se propone, está enfocado a los agentes de seguros que son personas físicas vinculadas directamente por una relación de trabajo con alguna compañía de seguros para desarrollar las actividades de intermediación. Para lo cual es importante mencionar las actividades que desarrollan dichos agentes, los cuales se clasifican en 7 funciones básicas que se desempeñan a través de 55 actividades que a continuación se detallan:

Función	Actividad
1. Función de Ventas	Prospectación constante
	Obtención de datos de pre- contacto
	Concertación de citas
	Realización de Visitas
	Entrevistas de Venta
	Adecuar las ofertas a las necesidades del cliente
	Hacer demostraciones y presentar pruebas
	Contestar preguntas y desvanecer objeciones
	Explicar políticas de venta de la compañía
	Facilitar el cierre oportuno de ventas
2. Función de	Verificar el funcionamiento y servicio del

Servicio	producto vendido
	Informar fallas y quejas sobre el producto
	Reportar problemas de servicio
	Vigilar el servicio de mantenimiento
	Atender devoluciones y cancelaciones
	Atender solicitudes de crédito
	Atender pedidos especiales
	Evaluar el nivel de satisfacción del cliente
3. Función de Manejo de Territorio	Estudiar la zona para su mejor cobertura
	Realizar rutas semanales de visitas, asignando fechas, horarios y clientes
	Adecuar el esfuerzo al potencial del prospecto a tratar
	Preparar material promocional para itinerarios
	Mantener el equipo de trabajo en buen estado
	Evaluar la productividad de cada zona
4. Función de Promoción	Distribuir folletos impresos, etc.
	Supervisión y mantenimiento de material en el punto de compra
	Supervisión y mantenimiento de material promocional
	Implementar nuevas indicaciones de promoción corporativa
	Indagar nuevas opciones de recreación de clientes pasados
	Descubrir y atender nuevos nichos de mercado
	Llevar a cabo campañas promocionales para atraer nuevos clientes
	Revisar los principales elementos de difusión pública
	Colaborar en campañas de relaciones públicas
5. Función Administrativa	Organizar la agenda de trabajo diaria y semanal
	Preparar informes sobre las actividades de los competidores
	Preparar el informe diario de visitas y ventas realizadas

	Investigar las causas de ventas perdidas y sus consecuencias económicas
	Preparar fichas de prospectos y nuevas opciones de venta
	Cooperar en la recuperación de cobranza de los clientes
	Elaborar pronósticos y presupuestos de venta
	Verificar el nivel de mantenimiento de mobiliario y vehículos
	Revisar la eficiencia de los equipos de comunicación
	Evaluar la calidad y funcionabilidad de instalaciones y áreas de atención a clientes
6. Función de Cultivo Profesional	Realizar un diagnóstico de fortalezas y debilidades de personalidad, así como de la capacidad profesional de ventas
	Asistir a juntas y reuniones del departamento de ventas
	Asistir a sesiones de capacitación de nuevos productos
	Mantenerse actualizado en los avances de la profesión, mediante lectura especializada
	Asistir a conferencias, convenciones, congresos, cursos y seminarios para el mejoramiento y actualización profesional
	Revisar los principales aspectos de futuro desarrollo personal y profesional
7. Función de Relaciones	Integrar un programa permanente de relaciones públicas con personas y organismos relativos al medio comercial
	Mantener lealtad y compromiso de solidaridad con la compañía
	Estrechar lazos de compañerismo al interior de la compañía
	Participar en clubes sociales y asociaciones profesionales
	Compartir conocimientos técnicos con el resto del personal de áreas comerciales

2.5 Importancia de la Actividad

Se considera importante que las actividades realizadas por los agentes, quienes asumen el compromiso de actuar con profesionalismo y ética, deben apegarse en el desempeño de sus labores a lo señalado por las disposiciones legales señaladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En virtud de ello, estas reglas constituyen orientaciones de política general dirigidas a establecer el eficiente desarrollo de las actividades de intermediación, que los agentes y apoderados de seguros y fianzas llevan a cabo dentro de un marco ético y profesional apegado a derecho.

Referente al secreto profesional, los agentes y apoderados por ningún motivo podrán revelar los hechos o información de que tengan conocimiento derivado de su actividad, debiendo abstenerse de hacer uso de dicha información en beneficio propio o de terceros, resguardarla de confidencialidad con lo señalado por las disposiciones legales aplicables y evitar su divulgación, salvo que medie autorización por las partes que hayan participado en los contratos correspondientes o que exista requerimiento por alguna autoridad competente.

Con respecto a sus colegas, estipulan que en la realización de sus actividades y en la publicidad que utilicen, observen un comportamiento de respeto mutuo, y en la competencia leal, asimismo, eviten conductas y actitudes que pudieran agraviar a los usuarios y a las instituciones financieras mencionadas.

En consecuencia, se abstengan de emitir juicios tendientes a desprestigiar a los otros agentes o apoderados, o descalificar su capacidad profesional con la intención de obtener algún beneficio relacionado con sus operaciones de intermediación.

Dentro de su colaboración con relación a la protección de intereses de los usuarios y los participantes del sector, promoverán una imagen positiva de los productos de seguros, asesorando a los usuarios de manera honesta y eficaz, acerca de las características, derechos, obligaciones y costos de los productos adecuados a sus

necesidades, así como las coberturas y alcance de los productos que ofrece y anexar el folleto explicativo dirigido a los mismos, que contenga entre otras especificaciones, los tramites que los asegurados pueden o no, realizar a través de los agentes.

Al momento de cobrar las primas respectivas, entregarán un recibo oficial de pago expedido por las instituciones financieras para las que prestan sus servicios de intermediación, asimismo, se abstendrán de recibir anticipos de primas y entregar cualquier documento comprobatorio del pago.

Un agente profesional de seguros tiene una triple responsabilidad en el desarrollo de su actividad: con la compañía de seguros, con el asegurado, y con la sociedad en general.

Con la compañía de seguros porque representa su imagen, por lo cual debe tener preparación, educación, responsabilidad y honradez.

Con el asegurado no solo porque debe asesorarlo y proponerle seguir el plan más adecuado a su persona y necesidades, sino para señalarle sus derechos y obligaciones y, en caso de siniestro, auxiliarlo en los trámites administrativos; finalmente con la sociedad porque debe servir como un promotor de la prevención social.

Para cumplir con estas responsabilidades, el agente de seguros debería contar con el apoyo de las compañías aseguradoras y de sus promotores, ya que éstos tendrían que dotarlo de los elementos técnicos necesarios con base en una capacitación permanente.

El agente debería ser un verdadero profesional de ventas de seguros, y comprometerse con el asegurado y con la compañía que representa y las aseguradoras deberían hacer un esfuerzo para que los clausulados de las pólizas sean cada vez más claros y de fácil comprensión.

2.6 Perfil del Agente Nuevo

De acuerdo con la información recabada durante diversas entrevistas a gerentes de agencias o directores comerciales, cuando es necesario contratar personas sin experiencia en el sector, para desarrollarlas como Agentes profesionales de seguros, el perfil adecuado de los candidatos es el siguiente:

Factor	Parámetro	Observaciones
Edad	Mínimo 24 años	
Sexo	Indistinto	
Estado Civil	Indistinto	
Escolaridad	Nivel medio superior concluido como mínimo	Dado que se desea que los agentes sean profesionales
Presentación	Buena a Excelente	
Habilidades	Liderazgo, empuje, compromiso, capacidad de análisis, tolerancia a la frustración, buenas relaciones interpersonales, actitud de servicio	Resulta de suma importancia tomar en cuenta estas características en la persona, para que pueda ser un agente exitoso.
Experiencia	No necesaria	
Otros	Deseo por desarrollarse en el área comercial de seguros	

Al iniciar la carrera profesional de una persona como agente de seguros, la capacitación es uno de los aspectos más importantes. Existen institutos especializados en la capacitación para el sector asegurador, como es el caso de IMESCFAC, que puede ser una herramienta importante en este desarrollo. La capacitación que se proporcione al agente nuevo debe considerar los siguientes temas:

- Comercialización estratégica.
- Negociación.
- Ética.
- Introducción al sector asegurador y su marco legal.

- Servicio al cliente.
- Técnica en seguros (coberturas y cotizaciones) para el seguro de personas y daños.
- Administración de riesgos.
- Reaseguro
- Suscripción y siniestros para personas y daños.
- Dictamen.
- Valuación y ajuste de autos.

2.7 Perfil del Agente Profesional de Seguros

Una persona es considerada como agente profesional, cuando sus características son similares a las siguientes:

Factor	Parámetro	Observaciones
Edad	26 años en adelante	
Sexo	Indistinto	
Estado Civil	Indistinto	
Escolaridad	Licenciatura preferentemente económico-administrativa, Ingeniería, Actuaría	En general, sus estudios deben ser a nivel licenciatura sin ser indispensable alguna en especial.
Presentación	Buena a Excelente	
Habilidades	Liderazgo, empuje, compromiso, capacidad de análisis, tolerancia a la frustración, buenas relaciones interpersonales, actitud de servicio	Estas habilidades ya deben estar desarrolladas en el agente
Experiencia	En ventas de seguros de personas y/o daños a nivel individual y/o empresarial	La experiencia puede ser en actividades tan específicas como la compañía o la agencia lo requieran, dependiendo básicamente del

		ramo al que se dediquen y el mercado al que están dirigidos.
Otros	Contar con cédula A, B, C, o H vigente	

Una persona que se haya desarrollado como agente de seguros, debe contar con conocimientos mínimos necesarios para obtener o mantener la cédula de autorización vigente, la cual es indispensable para el desempeño de esta actividad, asegurando un adecuado asesoramiento al cliente respecto al tipo de seguro, las condiciones y beneficios específicos, así como su costo. A continuación se mencionan los diferentes tipos de cédulas (6):

Tipo de Cédula	Conocimientos que acredita	Capacitación
Provisional	Introducción al sector asegurador, seguros de vida, gastos médicos mayores, autos, proceso de ventas	57 horas
A, Líneas Personales.	Seguros de vida, accidentes personales y autos, desde la perspectiva individual y familiar	35 horas
B, Líneas Empresariales.	Responsabilidad civil y transporte, enfocado al mercado empresarial	70 horas
C, Riesgos Especiales.	Administración de riesgos, aviación, cascos y buques; conceptos técnicos de grandes riesgos	45 horas
H, Pensiones.	Sistema de pensiones y seguridad social en México, proceso administrativo y reglas de operación	36 horas

(6) Tomado de la página Web del Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, AC

CAPÍTULO 3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

3.1 El Proceso de diagnóstico

El propósito conjunto de obtener la información de las actividades de las personas en una compañía, es que los jefes ayuden a las personas en la toma de decisiones que los harán mejores personas.

El uso conciente de los métodos básicos de evaluación de desempeño revelará rápidamente donde se encuentran realmente los problemas y permitirá a los directivos conducir la capacitación de las personas. Los tres métodos esenciales son: tener un conocimiento profundo, verlo objetivamente y facilitar la continuidad de análisis y dirección, así como contar con un formato de la descripción completa del análisis.

Dicho formato de análisis se desglosa en 4 pasos básicos (7):

1.- Averiguar que está haciendo el empleado. Se refiere a obtener del empleado los factores de progresos en todas las áreas de trabajo, después esos factores se miden contra objetivos (lo que debería estar haciendo), aquí destaca nuevamente la importancia de una clara y precisa descripción de puesto con los patrones definitivos de rendimiento. El resultado de esta medida puede tomar diferentes formas: determinar que está por debajo, está cumpliendo o excede dichos patrones de rendimiento.

2.- Averiguar cómo lo hace. Esto significa analizar cuidadosamente el origen del rendimiento del empleado

La industria aseguradora se maneja en términos futuros, ya que es un negocio de resultados diferidos y de ingresos y utilidades a futuro; aún cuando el empleado cumpla o rebase todos los requisitos, es necesario se realice una evaluación de desempeño para evitar posibles problemas.

(7) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

3.- Programar la capacitación adicional. Inicialmente se determina donde necesita ayuda el empleado y después como se dará esa ayuda.

4.- Llevar a cabo los planes. En esta etapa el directivo debe regresar al principio de la fórmula pesos.

3.2 Programación

La programación es esencial si el proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo satisfactoriamente, tanto los planes a corto como a largo plazo son importantes; los planes a corto plazo podrían limitarse a pocos objetivos que son posibles de lograr dentro de ese periodo de tiempo.

Los directivos también necesitan un programa debido a que el objetivo del líder es resaltar las cualidades de su equipo de trabajo, este concepto de liderazgo se aplica las actividades de la evaluación de desempeño, para lograr esto efectivamente, el líder necesita un programa para el desarrollo real de cada persona, el cual debe ser específico, concreto y oportuno.

Una aseguradora líder señala los métodos de evaluación de desempeño de acuerdo a objetivos como: proximidad geográfica del personal con su supervisor, las necesidades del empleado, el carácter y la habilidad del supervisor y otros factores intangibles. Ciertamente algunos métodos varían, y aunque se conforman en general de un programa formalizado, se debe reconocer la flexibilidad porque la evaluación de desempeño tiene que ver con gente.

Al llevar a cabo la evaluación de desempeño, los líderes deben estar preparados para afrontar el hecho de que nadie es perfecto en cada fase del trabajo.

De acuerdo con Harry Krueger, antiguo gerente general de Northwestern Mutual life, sin la evaluación de desempeño las oportunidades de éxito son mínimas y la recompensa es ver a la

gente crecer ya que una persona es libre en la medida en que tiene la capacidad, oportunidad y estímulo de expresar lo que sienten y desarrollar sus potenciales.

3.3 Análisis de Actividad

Algunos factores a considerar si la actividad, los reportes y el análisis son significativos:

1.- Aceptación de los reportes por parte del agente. El gerente debe entender completamente el valor de los agentes al llevar los registros de su actividad, por lo que la base para establecer dichos reportes es la comprensión y compromiso del agente de tal forma que el agente sea capaz de evaluar los reportes y determinar las áreas que deban mejorarse.

2.- Los reportes de actividades apuntan a los resultados. Si una compañía requiere de un formato para el reporte de actividades, quizá se deje poco espacio para determinar que la información será presentada por el agente, si, por otro lado, un gerente tiene la libertad para desarrollar los reportes, el formato elegido contendrá aspectos importantes para el proceso de análisis de actividades. Existen dos consideraciones principales para determinar qué información requieren los agentes:

- ⇒ La información presentada por el agente esté disponible fácilmente de otras fuentes
- ⇒ La información tiene un valor en el análisis de desempeño.

A falta de estas consideraciones, un gerente podría estar en posición de imponer y manejar las actividades, en lugar de utilizar los reportes con el fin de manejar los resultados.

3. Reportes de actividades. La información específica que un gerente desearía incluir para que proporcione elementos de importancia para el agente y el gerente son (8):

(8) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

Actividad	Valor de dimensión
<ul style="list-style-type: none"> - Cliente en Perspectiva - Opiniones Diferentes - Teléfono - Correspondencia directa - Compañía líder - referencia 	<p>El cliente en perspectiva es el aspecto más importante del trabajo del agente y la base del análisis de actividades. Los registros adecuados de clientes en perspectiva son uno de los mejores indicadores del compromiso del agente. Ninguna otra actividad ocurrirá sin clientes en perspectiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas iniciales de investigación 	<p>El número de entrevistas iniciales relacionadas con las actividades de clientes en perspectiva da una indicación de la efectividad de las técnicas de reclutamiento del agente. Un número abajo del promedio de entrevistas comparado con un número de contacto indicaría que el agente necesita ayuda en el desarrollo de técnicas de reclutamiento.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Citas. Entrevistas concluidas 	<p>Una comparación del número de entrevistas concluidas con el número de entrevistas iniciales, proporcionará un panorama de qué tan efectivamente está desarrollando la información de investigación y de cómo ser agradable al cliente en perspectiva.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Cierres 	<p>El número de ventas reales relacionado con las actividades previas es probablemente la mejor medida de las habilidades de venta del agente. Obviamente, un porcentaje bajo en esta área indicaría la necesidad de desarrollar habilidades de ventas tales como: presentaciones del agente, habilidad de contestar a las objeciones, y/o técnicas de cierre.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Volumen de primas/ solicitudes 	<p>El volumen de solicitudes y primas son factores básicos en el éxito del agente, ya que se relacionan más directamente con los ingresos del agente.</p>

El volumen bajo de solicitudes podría ser una indicación de la necesidad de reforzar el reclutamiento, obtener entrevistas o técnicas de cierre.

Volumen de primas. El promedio de primas por cada caso es importante por diferentes razones: podría proporcionar la información relacionada con el mercado en el cual está trabajando el agente, podría indicar si el agente está vendiendo las necesidades del cliente y proporcionaría una "señal de peligro" temprana de los problemas de persistencia latentes; una vez más el volumen total de primas es también uno de los factores en el ingreso del agente.

El tipo de pólizas vendidas por el agente y los tipos de pago de la prima, podrían ser también herramientas para detectar problemas latentes en la perseverancia. Por ejemplo, si los resultados de ventas del agente indican un promedio más alto de los términos del seguro comparados a los ordinarios, este quizá sea un efecto adverso de la perseverancia; un porcentaje alto en los tipos de pago mensual y trimestral de las primas, tiene probablemente un efecto similar de perseverancia.

Estas actividades representan unas de las pocas que el gerente desearía incluir en un reporte de actividades, la clave para el desarrollo del formato de reporte de actividades es hacerlo tan sencillo como sea posible, pero debe asegurarse de que presenta la información que le permita obtener un análisis exacto de las actividades, teniendo siempre presente que el objetivo es mejorar el rendimiento de agente y evitar imponer actividades innecesarias.

4.- frecuencia de los reportes. Se asume que el gerente tiene la discreción para determinar la frecuencia con que los agentes prepararán y entregarán sus reportes de actividades, algunos puntos a considerar para ello son:

- ¿Qué tan importante es para el agente el reporte de actividades y el análisis de las mismas durante su carrera inicial?

- Quizá se convenga que el análisis de actividades frecuente es más importante para asegurarse de que el agente está desarrollando hábitos sanos de trabajo y habilidades de ventas efectivas.
- ¿Con qué frecuencia un gerente necesita comprometerse en el análisis de actividades con el agente, quien ha establecido un buen programa para llevar registros y ser capaz de autoanalizarse?

5. Análisis de los reportes. Se sugiere como primer paso que el gerente interprete la información analizando si tiene el conocimiento sobre el rendimiento y resultados del agente y estando conciente de los problemas que podrían verificarse en las estimaciones contenidas en el reporte.

Si se determina un problema latente al analizar los reportes actuales, es posible que esta tendencia haya pasado desapercibida en los reportes previos. Examinar las comparaciones de grupos son "marcas fijas" que ayudan al gerente a determinar si los resultados de las actividades del agente están en el mismo nivel de otros agentes de una misma gerencia.

El Gerente debe ser capaz de desarrollar otros métodos que lo asistan en el análisis exacto de los reportes de actividades, ya que juega un papel muy importante en la efectividad total de su administración.

3.4 Características de las Metas

Muchos directivos revisan el funcionamiento de su personal comparándolo con las metas establecidas previamente; estructurar la revisión alrededor de lo bien o mal que se han logrado los objetivos tiene varias ventajas.

Primero, cuando las metas han sido establecidas conjuntamente, hay menos resistencia por parte de la persona evaluada, la sesión

no pretende que el gerente imponga su voluntad sobre alguien, sino que es una sociedad productiva y constructiva. Una segunda ventaja es que la sesión es más organizada cuando se tiene una lista de objetivos por seguir, cada uno de los cuales es examinado antes de continuar con el siguiente. Las metas deben tener las siguientes características:

- **Deben estar específicamente definidas.** Las metas específicas generalmente conducen a un mejor desempeño que aquellas que están solamente establecidas de manera general.
- **Las metas deben estar ligadas a las metas del área y la compañía.** Una meta específica para un caso promedio debería, ser consistente con lo que ha sido establecido para dicho caso por el plan de mercadotecnia de la compañía.
- **Las metas deberán revisarse de forma periódica.** Regularmente monitoreando el proceso individual hacia una meta, puede ser semanal, mensual, etc., dependiendo de la situación particular.
- **El logro de metas tendrá que ser especificado para un periodo determinado.** Éste es usualmente un año.
- **Las metas deben ser flexibles.** Cuando las condiciones cambian, las metas deben revisarse y ajustarse al cambio.
- **Las metas tienen que incluir un plan de acción para lograr los resultados deseados.**
- **Las metas se deben jerarquizar.** El orden de la importancia de las metas tiene que ser establecido por adelantado.

- **Las metas deberán ser difíciles de alcanzar, pero ser realistas.** Las metas más difíciles encaminan hacia mejores rendimientos siempre y cuando la gente crea que son alcanzables.
- **Las metas deben establecerse conjuntamente.** El personal debe participar en el proceso de definición de metas.

3.5 La Entrevista de Evaluación de Desempeño

Pocos temas son tan complejos en el mundo actual de los negocios como la evaluación del desempeño, la mayoría de las compañías tienen sistemas de valoración que generalmente no son efectivos.

Algunos sistemas relacionan la evaluación del desempeño con incrementos salariales, las clasificaciones gráficas son usadas por algunas compañías, otras utilizan las narrativas o ambas.

En algunos casos la evaluación es conducida por personal neutral y en otros por el supervisor inmediato. El método de crítica crítica incidental, el cual requiere que los gerentes registren ejemplos de comportamiento según ocurran, es usado por algunas compañías en tanto otras no dan importancia al comportamiento y se enfocan a los resultados.

Por el hecho de que existen tantas alternativas, solo se mostrará la forma de conducir una entrevista de evaluación de desempeño, no obstante el tipo específico de sistema de valoración que utilicen las compañías, las encuestas muestran que la entrevista personal es casi siempre una parte integral del proceso de evaluación.

La evaluación de desempeño es un diálogo entre el empleado y el supervisor acerca del desempeño del empleado en el trabajo, compara usualmente, los resultados en el trabajo con los estándares y metas previamente establecidos. La evaluación no

solamente proporciona una idea clara de la aceptabilidad del desempeño, también mejora el funcionamiento, identificando las áreas donde se necesita crecer y mejorar (9).

Hay cinco objetivos en la entrevista de evaluación de desempeño (10):

- Las personas son motivadas a llegar a mejores niveles de funcionamiento.
- Aprenden exactamente si su desempeño es bueno o deficiente.
- Quienes lo están haciendo bien reciben un elogio, quienes no están trabajando de acuerdo a los estándares establecidos se les advierte la necesidad de un cambio.
- Se mejoran las relaciones entre el empleado y el supervisor.
- Los programas para el mejoramiento futuro se acuerdan conjuntamente.
- La eficiencia y productividad de la compañía se mantienen.

Evaluar el desempeño es parte del trabajo de un gerente, cuando lo haga bien será un mejor gerente, tendrá nuevas ideas para solucionar problemas y mejores relaciones laborales.

La entrevista de evaluación, debería ser parte de un proceso sistemático de valoración. Una encuesta aplicada por LIMRA aplicada a 100 empresas, encontró 50 formas diferentes de medir la producción de ventas. Las medidas que no tienen que ver con ventas definen las dimensiones del funcionamiento que no son directamente expresadas en las cifras de ventas, esto puede ser:

- Pruebas de rendimiento en el conocimiento de seguros.
- Progreso hacia otros cursos del sector.
- El número de llamadas que se tienen que volver a hacer por no completar las solicitudes.
- Juntas profesionales o de la comunidad que se atendieron.

(9) y (10) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

Para cualquier medida que se use, los puntos a considerar son los siguientes:

- **Las medidas deben ser prácticas.** Los nuevos procedimientos para los reportes pueden necesitarse para medir ciertas dimensiones importantes del funcionamiento, pero en la medida de lo posible, la recolección de datos debe estar enlazada a los procedimientos existentes.
- **Las medidas deben ser estables y confiables.** Si hay influencias de oportunidad, habrá la tendencia a fluctuaciones de un año a otro que no necesariamente están relacionadas con el desempeño.
- **Las medidas deben poder ser encontradas en el desempeño.**
- **Las medidas deberán discriminar entre los niveles de rendimiento** de varios individuos, debido a que la gente funciona con diferentes niveles.
- **La confianza en una medida o solamente en algunas medidas generalmente no es deseable,** aún si un factor del desempeño es de mucha importancia, la confianza única en éste no es sabio. La mayoría de las descripciones de puesto comprenden más que una sola tarea, medidas múltiples son usualmente necesarias para asignar el valor para cada una, aunque el combinar varias medidas en un solo sistema de valoración es una labor estadística compleja.

En el caso de una entrevista de evaluación de desempeño, no es aconsejable imprimir una lista de preguntas previamente, pero se puede usar solamente como patrón.

3.6 Lineamientos para la entrevista de evaluación de desempeño

Los siguientes lineamientos pueden ser de gran utilidad al momento de realizar una entrevista de evaluación de desempeño:

- No intentar terminar con todas las tareas de evaluación en una sola sesión, ya que es un proceso continuo, producto del contacto cotidiano.
- Una revisión anual no es suficiente, es bueno procurar llevarlas a cabo semestral o trimestralmente.
- Ser honestos, dar un reconocimiento positivo a buenos esfuerzos y resultados, explicar claramente las razones de un mal rendimiento, así como acordar planes de mejora.
- No atacar a la persona, sino al problema.
- Ser específico en los comentarios, la crítica y el elogio deberán estar fundamentados en ejemplos determinados, si no se citan cuestiones específicas se corre el riesgo de parecer arbitrario, lo cual destruirá mucho de lo que se trata de alcanzar. Es más fácil dar referencias específicas durante la entrevista si se mantiene al día con los registros de cada persona.
- Buscar las causas. No es suficiente identificar el problema, sino explorar sus causas.
- Usar un acercamiento de "socios" para explorar los problemas y sus razones, con la finalidad de proponer un plan de acción para el mejoramiento futuro.
- Considerar cada categoría del rendimiento separadamente. Esto implica no asumir que una persona que funciona bien en un área funcionará bien en otras.
- Basar las evaluaciones de desempeño en la calificación total del periodo. Algunos incidentes de un mal desempeño, no

deberían tener un efecto negativo desproporcionado en la evaluación total. Es igualmente importante, asegurarse de evitar fundamentar la evaluación global en el comportamiento más reciente de la persona, por ejemplo, alguien cuya producción ha incrementado de manera importante en el último mes, no tiene que ser juzgado solamente por esos resultados, particularmente si la producción en los cinco primeros meses fue mediocre.

- No dejarse llevar por la longevidad. Sólo porque alguien ha estado en un equipo de trabajo durante varios años, no quiere decir que se esté desempeñando adecuadamente; tampoco los nuevos integrantes tienen que rendir siempre por debajo de los niveles requeridos durante sus inicios.
- Ser justo con el evaluado y con el Jefe inmediato. Las personas en proceso de evaluación merecen una revisión imparcial y objetiva, pero de la misma forma, el jefe inmediato merece una actuación con un nivel satisfactorio.
- Mucha crítica normalmente produce una actitud defensiva, lo cual, obstaculiza la evaluación y hace que el mejoramiento futuro se haga más difícil, es mejor balancear la crítica con el elogio.
- La entrevista de evaluación de desempeño no debe tratar problemas administrativos como el salario o las promociones.

3.7 Conducción de la entrevista de evaluación de desempeño

En esta sección se sugiere una guía para conducir correctamente una entrevista de evaluación, este, como los procedimientos antes mencionados, se deben considerar como un modelo que puede ser adoptado a una situación en particular (11).

- a) **Establecer afinidad.** Comenzar la entrevista con una típica plática para disminuir la tensión, sin perder de vista que la evaluación es una tarea seria.

- b) **Intercambiar información.** Iniciar con ideas generales y después tratar lo específico: ¿cómo han sido estos últimos seis meses para ti?, por ejemplo, permite que el entrevistado hable con apertura de todas las áreas en que se desempeña.

Hacer uso de las habilidades de conversación, hacer pausas, etc., con el fin de encausar a la persona a hablar libremente. La conversación debe tornarse específica, explicando la forma de calificar utilizada, después ir a cada tarea, meta o estándar de rendimiento, solicitar comentarios y encaminar las preguntas es necesario.

El mejor consejo es dejar que la conversación fluya lógica y naturalmente, sin guardar la crítica para una parte de la entrevista y el elogio para otra, hacer las dos cosas honesta, justa y naturalmente. La exploración de las razones de los problemas es muy importante, dado que señala al entrevistado la responsabilidad para mejorar una responsabilidad compartida.

- c) **Desarrollar un plan para mejorar.** Como responsables de área de se es responsable de premiar un buen desempeño y advertir de los resultados poco satisfactorios, así como ayudar a mejorar al personal. Se requiere ser específico cuando se desarrolle un plan de acción, siendo de gran utilidad poner fechas límite, este plan debe ser aceptado y entendidos por el personal para tener un efecto positivo en el rendimiento futuro.
- d) **Concluir la entrevista.** Una vez cubiertos todos los puntos, que se haya dicho lo necesario y los planes de acción están en su lugar, se debe resumir lo que se cree que se ha logrado y pedirle a la otra persona que haga lo mismo.
- e) **Seguir el plan.** Mantener un contacto periódico para ver el progreso de los planes de acción, programando el tiempo necesario para este seguimiento, semanal, mensual, etc.

3.8 Evaluación de desempeño de un agente nuevo

Los principios de motivación y evaluación de desempeño son la base de cualquier programa de desarrollo de una agencia, estos principios se aplican a todos los agentes, nuevos o establecidos, Sin embargo, debe reconocerse que la forma en que son aplicados varía considerablemente el desarrollo individual de cada agente, por lo que cada uno debe ser considerado individualmente.

Este capítulo trata sobre el agente nuevo quien es definido como inactivo bajo financiación, o bajo contrato dentro de los tres primeros años, esto significa que existe un cambio repentino y distinto en la evaluación de desempeño o motivación el día que ese agente baje de financiación; el cambio es gradual y se basa en las necesidades de cambio según el desarrollo del agente en los negocios.

3.8.1 Obligaciones del Gerente

Hay un periodo de espera antes de que las medidas usuales para el éxito puedan aplicarse al nuevo agente (12), durante este periodo deben cumplir ciertas obligaciones:

- Equipar al nuevo agente con el conocimiento, habilidades y herramientas necesarias para vender seguros.
- El agente debe aceptar la capacitación.
- La evaluación de desempeño es también una obligación: el gerente debe valorar a los agentes nuevos y ellos deben tener la voluntad de aceptar la evaluación, la función de la evaluación es asegurarse de que el agente está utilizando efectivamente el conocimiento y las habilidades y desarrollando la disciplina necesaria para cumplir con un día de trabajo de tiempo completo y hacerlo bien.

(12) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

3.8.2 Motivaciones para el agente nuevo

Existen varias cosas que el gerente puede llevar a cabo para minimizar el efecto de experiencias negativas:

- Mencionarle al agente qué es lo que se espera de él. Darle un panorama preciso de lo que se espera para aplicarlo también a la capacitación y evaluación.
- Estar atento a las señales de desaliento. Un agente nuevo está usualmente nervioso y es inseguro de su capacidad personal por lo que el gerente debe retomar los principios de motivación que pueden ayudar a revisar objetivos, explicar que el desaliento es normal y que no hay nada de malo en eso.
- Conducción conjunta del trabajo de campo. El gerente deberá disponer de su tiempo para el trabajo de campo en conjunto con el agente, demostrando que los métodos de ventas que le fueron enseñados producirán ventas. El trabajo conjunto puede tomar diferentes formas: el gerente se mantiene a distancia y observa al agente; el gerente ayuda a cerrar una venta si el agente vacila; el gerente hace la presentación de la venta para el agente. El trabajo de campo en conjunto de cualquier tipo no es fácil, pero es el método más efectivo para trabajar con agentes nuevos y es además, una responsabilidad de la administración.

3.8.3 Fijar metas y hacer planes

Para un agente nuevo llegar a metas significativas y programar actividades para realizarlas requiere atención especial. Las metas deben fijarse de dos maneras: metas personales, tales como dinero y satisfacciones, o metas del negocio, tales como producción y actividades.

La entrevista individual es especialmente apropiada para el agente nuevo con la finalidad de que conozca que material o registros debe llevar, así como poner atención inmediata en las debilidades más vitales.

En todo momento, el gerente debe asegurarse de que el nuevo agente entienda por qué se le piden hacer ciertas cosas.

3.9 Evaluación de desempeño del agente establecido

Para los efectos de esta sección, el agente establecido es aquel que ha completado por lo menos tres años en el negocio asegurador por tiempo completo, y que ya no está más bajo un plan de financiamiento.

El valor de un agente para la agencia y la compañía se define de diferentes maneras. El valor quizá dependa en parte sobre las cualidades del agente como una buena influencia sobre los otros, por su carácter, sabiduría y habilidad de inspirar, sin embargo, se debe tener mucho cuidado en evitar poner énfasis en estas cualidades, especialmente cuando la evaluación del agente es insatisfactoria desde el punto de vista productivo.

Desde el punto de vista monetario, el valor del agente se define como el valor actual de la cantidad de sus negocios. Si las operaciones de una agencia se miden en términos de valor, por ejemplo, (ganancias en lugar de 'agentes o volumen) las conclusiones son (13):

- Hay una tendencia a sobrevaluar al recluta y menospreciar al agente que ha sobrevivido la selección natural severa de los primeros años en el negocio.
- Existe tendencia muy frecuente a sobrevaluar los resultados netos de la masa de reclutados, en base a que el costo fue reducido.
- Hay por lo tanto una tendencia a sobre enfatizar el proceso de reclutamiento y olvidarse de las posibilidades de mejorar al agente establecido.
- Ha existido mucha complacencia acerca de mantener al ejecutante mediocre, quien por una u otra razón, se resiste a mejorar. Según muestran los estudios de costo, mantener al productor marginal en la agencia, es muy costoso y pone en peligro la productividad.

(13) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

La solución más allá de eliminar al incompetente, es una mejor selección, la terminación temprana y hacer un esfuerzo mayor para mejorar al agente que no ha descubierto su potencial.

3.9.1 Problemas del agente establecido

El principal propósito de trabajar con un agente establecido es ayudarlo a incrementar su producción. La baja en producción es un síntoma, no un problema y la mayoría de los problemas que afectan a un agente nuevo afectan también a un agente establecido, sin embargo, el grado en que los problemas afectan es que varía enormemente la producción, algunos de los factores que afectan dicha producción son ⁽¹⁴⁾:

- Descuido del gerente. Las investigaciones de LIMRA indican claramente que un agente solo recibe capacitación y supervisión hasta el tercer año en el negocio.
- Falta de entusiasmo. Es vital para el éxito en las ventas, siendo este uno de los retos más grandes de la administración.
- Habilidades de ventas inútiles. Situaciones en las que la falta de práctica o mejoras han hecho que el planteamiento en una venta efectiva sea inútil pueden ser detectadas, al observar a los agentes en acción.
- Necesidad de mercados nuevos. Los problemas de mercado pueden identificarse rápidamente al usar medidas del índice de método de ventas.
- Baja física y vitalidad mentas. Se presenta principalmente en agentes maduros.
- Distracciones. Por naturaleza las personas evitan las incomodidades y la atención tiende a desviarse cuando nos ocupamos en una actividad poco atractiva. La distracción no es el mismo problema para un agente nuevo que para uno establecido.

14) Entrevista realizada al Lic. José A García, Gerente de una Promotoría.

- Aburrimiento. Generalmente se presenta con agentes ya establecidos al parecer rutinarias las presentaciones de ventas o tener un conocimiento limitado del negocio.

Existen algunas claves que pueden ayudar en la toma de decisiones para obtener mejores resultados en términos de producción, calidad de negocios y utilidades (15):

- Las utilidades de la agencia provienen de agentes establecidos más que de los nuevos.
- Considerar los porcentajes de agentes desertores por lo menos en un periodo de tres años, en el que se ha hecho una inversión importante para llevar al agente al cuarto año, esto es menos costoso que reclutar y capacitar nuevos agentes.
- Reconocer el potencial de agente.
- El gerente tiene la responsabilidad del agente.

3.9.2 Cuando la terminación es necesaria

Cuando un agente no puede o quiere aceptar la ayuda del gerente, cuando la producción es baja y no se contribuye a las utilidades de la agencia, la terminación es la única solución.

Antes de terminar cualquier contrato deben tomarse seriamente ciertas consideraciones como: cuánto tiempo ha estado el agente en la agencia, el registro de producción, su posición en la comunidad, contribución a la agencia y los efectos de la terminación en la moral y reputación de la compañía, la agencia y el agente.

(15) Entrevista Realizada a Director General de Reúne, intermediario de seguros.

En muchos antecedentes, ideas y comentarios que han sido estudiados, el común denominador que se presenta siempre es la relación personal entre el agente y la persona que está más relacionada con su trabajo diario, el gerente. En la mayoría de los casos, el gerente es quien reconoce las necesidades y después debe encontrar el camino para hacer el trabajo mejor, debe ejercer presión justa.

3.10 Inicio de un programa de desarrollo individual

Uno de los objetivos principales del gerente en el desarrollo profesional del manejo de una agencia debería ser la auto superación de los agentes ya que al fijar patrones de rendimiento colabora con los agentes a desarrollar la capacidad de control de su propio trabajo, teniendo la obligación de comunicarles su progreso o falta de éste.

La evaluación de desempeño es un manejo hábil usado para la evaluación actual y para identificar el potencial de desarrollo de una persona.

Los programas de desarrollo se aplican en cualquier etapa de la carrera de un agente, los pasos descritos a continuación pueden ser usados en cualquier área que requiera un desarrollo individual, son pasos generales y relacionados con todos los tipos de desarrollo de desempeño, sin embargo, los procedimientos que implican son diferentes y no deben confundirse con aquellos para desarrollar un programa de capacitación, los pasos descritos aquí se aplicarán al inicio y cumplimiento del programa de desarrollo (16).

1.- **Programación.** Tener el tiempo para el desarrollo del agente es el primer paso de un proceso bien organizado, en este punto de formula el anteproyecto.

2.- **Describir el perfil del programa de desarrollo individual.** Es necesario que esté por escrito para que sea más concreto, exacto más fácil de establecerlo y administrarlo, implica también un factor de motivación.

(16) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

3.- **Asegurarse de que sea viable**, si la persona no es viable por cualquier razón, será más difícil llevar a cabo el programa. Cualquier método de evaluación de desempeño puede ayudar a detectar las capacidades de un individuo, o que ha hecho en el pasado puede ser un buen indicador de lo que hará en el futuro, la observación de los patrones de las actividades individuales proporciona la apreciación de lo que una persona puede hacer o no.

4.- **Adaptación individual**. Al programar un plan de desarrollo, los intereses de la persona son de gran importancia y deben considerarse para complementarlo a fin de que sea más efectivo; si puede ser adaptado a un interés especial, tendrá un efecto positivo en la persona.

Los intereses de una persona pueden averiguarse de la misma forma que las aptitudes, a través de la observación y la conversación.

El plan del programa por escrito debe considerar también la experiencia anterior de la persona en cuanto a capacitación, por otro lado, se debe procurar que el agente admita la necesidad de desarrollo.

En resumen, los puntos a considerar para crear un plan adecuadamente son:

- Fijar el tiempo para la programación y ejecución.
- Tener el plan por escrito.
- Evaluar su viabilidad.
- Adaptar el plan de manera individual para cada agente.
- Tener las fuentes disponibles para realizar el plan.
- Crear un plan alternativo.
- Hacer referencia a los objetivos de capacitación.

Para la preparación de las sesiones, es necesario revisar el programa y los datos disponibles de la persona, concentrarse en las habilidades y debilidades identificadas. El programa que se perfile debe ser explicado al agente con detalles, y ajustarlo si es necesario, la persona debe comprometerse con el programa para

lograr el mejoramiento y sentirse motivado en la mejoría de su rendimiento.

3.11 Evaluación del Programa

El principal fin del programa de desarrollo es ayudar al agente a cumplir sus metas, debe medir los resultados actuales en relación a los objetivos establecidos y comunicar los resultados para motivar su continuo desarrollo, la mayoría de los programas de desarrollo establecen los objetivos deseados en términos de conducta (resultados) y hablan exactamente de lo que debe hacer el agente y el papel que juega el instructor.

Un programa de desarrollo puede mejorarse a través de la evaluación o hacer más efectivo su uso para el futuro, para evaluarlo se deben considerar los siguientes pasos:

- Comparar los resultados contra los objetivos.
- Diagnosticar las causas de las diferencias.
- Determinar si es necesario un desarrollo adicional.
- Decidir continuar hacer ajustes.

3.12 Áreas que pueden impactar el desempeño

Generalmente cuando se analiza el desempeño, los gerentes buscan los problemas en el lugar equivocado. El profesor W. Edwards Deming, quien introdujo el control de calidad para los japoneses, encontró que el 85% de todos los problemas de calidad son atribuidos a causas ajenas a los trabajadores. Así mismo, muchos problemas de desempeño de los agentes no tienen nada que ver con su habilidad, desempeño o conocimiento, por lo tanto, se necesita mirar hacia otras áreas.

El empleado es sólo un enlace en la cadena de circunstancias que afectan el desempeño y es frecuente que la última posibilidad falle; si el desempeño está por debajo de lo normal, todas las posibles áreas deberían ser investigadas y no solo las conductas de los empleados, a continuación se mencionan

algunas de las preguntas se que deben tener en mente para dirigir un adecuado análisis del desempeño (17):

1. La naturaleza del trabajo:

- 1.1 ¿Están claros los estándares de desempeño o está expresado en términos generales?
- 1.2 ¿Son las normas contradictorias al análisis de necesidades?
- 1.3 ¿Están las normas a un nivel apropiado para el nivel de habilidad del personal?
- 1.4 ¿Puede un empleado monitorear su propio desempeño?
- 1.5 ¿Se está mostrando el procedimiento a seguir?
- 1.6 ¿Son apropiados los procedimientos de ventas para este mercado?

2. Los recursos disponibles para realizar el trabajo:

- 2.1 ¿las ventas son compatibles con el procedimiento recomendado?
- 2.2 ¿el trabajo de ayuda en ventas es hipotético?
- 2.3 ¿puede el agente obtener fácilmente lo que necesita?

3. Retroalimentación del desempeño del trabajo:

- 3.1 ¿la retroalimentación provee las normas de desempeño?
- 3.2 ¿es la retroalimentación suficiente e inmediata para estar asociada con el agente que lo ha hecho?

(17) Entrevista realizado a Director Comercial de Principal Financial Group.

3.3 ¿la retroalimentación es clara y con información relevante?

3.4 ¿la retroalimentación sugiere cambios?

4. Consecuencias del desempeño del trabajo:

4.1 ¿el desarrollo ha sido claramente vinculado a cualquier consecuencia positiva como compromisos?

4.2 ¿existen pagos de incentivos para el buen desempeño?

4.3 ¿existen consecuencias negativas para el desempeño adecuado?

4.4 ¿están los incentivos positivos fuera de los negativos?

4.5 ¿son frecuentes los incentivos positivos?

5. Personas que desempeñan el trabajo:

5.1 ¿la persona posee los conocimientos, habilidades y destreza para desempeñar su trabajo?

5.2 ¿está la persona distraída por actividades o problemas sin relación con el trabajo?

5.3 ¿está la persona motivada por los premios del trabajo?

CAPITULO 4 GUIAS DE ENTREVISTA

4.1 Objetivos de la entrevista

La entrevista es una conversación un propósito, que entre otros pueden ser:

- evaluar el potencial del personal.
- supervisar.
- revisar formalmente el funcionamiento.
- definir metas y planear el auto desarrollo.

Al mantener en mente un objetivo específico de la entrevista, las sesiones serán más efectivas y eficientes.

Existen varios tipos de información con los que se trata en una entrevista: la información objetiva que involucra factores como escuela, trabajos anteriores, etc.; estos datos se obtienen de solicitudes, por ejemplo; el siguiente nivel es de variedad subjetiva, aquí se trata con opiniones y sentimientos, actitudes.

4.2 Estilos de entrevista

(18) Respecto a los estilos de entrevista se pueden mencionar dos, pero es importante mencionar que generalmente, las entrevistas se llevan a cabo combinando ambos estilos:

1. la entrevista directiva está altamente estructurada en su formato y se caracteriza por un plan preciso que el entrevistador anexa, las preguntas se preparan con anticipación y se establece un límite de tiempo para las respuestas.
2. la entrevista no directiva, basada en el trabajo del psicólogo Carl Rogers, el entrevistador tiene un menor rol y el entrevistado se siente libre de hablar abiertamente.

(18) Gestión del Talento Humano, Adalberto Chiavenato.

4.3 Entrevista de selección

Debido a que un nuevo agente puede fallar por diferentes razones, un buen sistema de selección debe señalar las áreas en las que el nuevo agente necesita capacitación y supervisión, así como ayudar a los gerentes a determinar el tiempo y dinero necesarios para crear agentes exitosos.

Se realiza una entrevista preliminar para interesar a la persona en el trabajo de agente de seguros, después de tener al aspirante interesado en el proceso de exploración mutua se aplica la herramienta de selección. Si bien, las encuestas muestran que la entrevista es la herramienta más utilizada para reclutar, los estudios formales revelan que es el método menos eficaz para seleccionar agentes nuevos.

Los resultados de las investigaciones realizadas por LIMRA puntualizan las áreas que debe recibir especial atención para una entrevista de selección adecuada:

- la presión puede afectar el juicio y encausar a ver favorablemente un candidato que, en otras circunstancias, no se consideraría favorable.
- La preparación adecuada para la entrevista de selección es particularmente importante en la industria aseguradora, dado que la mayor parte de los entrevistadores han sido capacitados para el manejo de entrevistas de ventas y sesiones de entrenamiento.
- El entrevistador debe seguir una guía para obtener toda la información necesaria.
- Utilizar una forma estándar de evaluación después de la entrevista que permita acomodar los datos y ejercer un juicio adecuado.
- Las decisiones no deben tomarse hasta finalizar y evaluar las entrevistas.

- Los gerentes deben evitar inclinarse por la calidad de los últimos entrevistados.
- No se debe confiar en un proceso de selección desorganizado.

4.4 Entrevista de supervisión

La labor de los agentes de seguros consiste en prospectar, vender y dar servicio a los clientes, cuando se descubre algún problema en el desarrollo de estas funciones, el gerente a través de la entrevista de supervisión, realiza juicios administrativos para apoyar en la resolución de dichos problemas y crear una base para diseñar un programa de capacitación significativo. Esta entrevista sirve básicamente para encontrar hechos (19).

Para poder preparar la entrevista se requiere:

- Establecer objetivos.
- Definir las áreas a investigar.
- Realizar una guía para controlar la entrevista.

La entrevista de supervisión puede ser conducida de acuerdo a una introducción donde se explica la razón de la sesión, posteriormente se trabaja con la guía elaborada y finalmente se da la oportunidad al entrevistado de hacer comentarios o preguntas que aclaren ambigüedades.

4.5 Entrevista de asesoría

Dado que frecuentemente los Gerentes se enfrentarán a situaciones en la que los problemas personales interfieren con el buen desempeño de las personas en el trabajo, se deben desarrollar habilidades para aconsejar; con la finalidad de manejar ese nivel de estrés en niveles manejables se sugiere lo siguiente:

- Aprender a planear por adelantado, esto hace el trabajo más eficiente.

(19 Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

- Reconocer las propias limitaciones estableciendo metas razonables.
- Platicar sobre los problemas con alguien de confianza ayuda a liberar el estrés.
- Despejar la mente de todo, es decir, no dejar que el trabajo nos consuma, tomando vacaciones o hacer algún pasatiempo.
- Hacer ejercicio regularmente.
- Comprometerse con otros, el ceder da como resultado liberar estrés.

En las actividades diarias, se tiene una idea clara del desempeño del personal, esto permite establecer estándares de comportamiento "normal". contra los cuales se puede medir el comportamiento inaceptable, se debe ser cuidadoso al revisar el rendimiento en el trabajo, los problemas se van descubriendo conforme se vayan desarrollando, y no meses después cuando puede ser demasiado tarde para hacer algo; cuando el problema es grave, alguno(s) de los siguientes síntomas se pueden presentar:

- Prolongada desviación del comportamiento.
- Menor productividad.
- Mala calidad en el trabajo.
- Cambio de rutina en el trabajo.
- Dificultad para concentrarse.
- Las relaciones con compañeros o clientes empeora.
- Quejas de inferioridad.
- Síntomas físicos de estrés.
- Juicio deteriorado.

Dados los síntomas mencionados, existen dos circunstancias en las que se permite involucrarse. La primera es si la persona solicita ayuda, frecuentemente este apoyo es moral; el segundo caso es cuando el problema de la persona afecta el desempeño en el trabajo, esta sección trata sobre dicha situación.

La entrevista de consejo es una discusión en dos sentidos: entre el gerente y un miembro de su personal con problemas. Durante la

entrevista se debe tratar que la persona defina su comportamiento como inapropiado, que acepte la necesidad de un cambio y después que necesita para cambiar, lo principal: el rendimiento no es adecuado y algo se debe hacer para modificarlo. Sin embargo, a diferencia de una evaluación de desempeño que explora los hechos relacionados con el trabajo que resultan de un mal desempeño, la entrevista de asesoramiento considera todos los factores relacionados con la persona.

4.5.1 Principios de asesoramiento

De las entrevistas mencionadas hasta el momento, la entrevista de asesoramiento requiere mayor sensibilidad, debido a que se está tratando con la totalidad de la persona ⁽²⁰⁾, los siguientes principios ayudan a tratar la complejidad de aconsejar y la conducción de la entrevista:

- 1) La gente cambia y crece.
- 2) La gente tiende a reaccionar negativa antes que positivamente, las personas pueden reaccionar defensivamente.
- 3) La aceptación es la clave produciendo un ambiente cálido.
- 4) La asesoría significa aprendizaje, la asesoría es exitosa si el entrevistado adquiere conciencia de su situación.
- 5) La asesoría es un proceso continuo, se deben programar el número de entrevistas necesarias para obtener el resultado deseado.
- 6) La asesoría requiere balancear empatía y estándares, ya que se debe responder a las necesidades del personal y cumplir con las responsabilidades hacia la compañía.
- 7) La asesoría es una inversión en la productividad del personal y resultados de la compañía.

(20) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

- 8) Reconocer las limitaciones para distinguir los problemas que se pueden tratar y los que no se pueden manejar.

Tener claro el comportamiento que no es aceptable, ordenando las evidencias recopiladas es de gran ayuda para ser específico, durante la entrevista se debe ser capaz de definir con exactitud el comportamiento inaceptable, de tal forma que la persona entienda claramente su posición, para lo cual se requiere crear un ambiente confiable y expresando la preocupación al inicio de la entrevista. No tiene sentido identificar el problema si no se hace algo para resolverlo, al igual que en la evaluación de desempeño se debe establecer un plan para mejorar.

Es muy importante al momento de realizar la entrevista, reconocer que no es terapeuta profesional, no se deben hacer diagnósticos, respetar la intimidad de la persona y que el desempeño en el trabajo es la clave.

Con el objetivo de evitar errores en la entrevista de asesoría, se sugiere seguir estos lineamientos: la información obtenida es confidencial, mantener una posición neutral y no hacer conclusiones hasta conocer los hechos.

4.6 Entrevista de orientación de carrera

Mientras crecen en experiencia y habilidad, la mayoría de los agentes de ventas se enfrentan con la decisión de convertirse en parte de la gerencia o desarrollar una carrera de producción personal. Tomar la decisión correcta es tan importante como difícil. En muchos aspectos esta sesión es una asesoría en la que el gerente ayuda a la persona a explorar alternativas en su carrera bajo el espectro del rendimiento pasado, habilidades y motivación para establecer una alternativa más realista; pero la discusión es también la entrevista de selección, una sesión de búsqueda de hechos diseñada para desarrollar el talento gerencial.

Los principios sugeridos para conducir una entrevista de orientación de carrera son (21):

- La mayoría de las personas tienen una gran preocupación por su futuro, por lo que dará la bienvenida a una discusión franca con su gerente para tratar este punto.
- Las personas deben ser colocadas donde su talento se pueda utilizar más efectivamente.
- La colocación de una persona deberá basarse en un conocimiento profundo de los requerimientos del trabajo, el interés y la capacidad del empleado.
- Un programa de desarrollo basado en las características y debilidades de la persona, es una manera efectiva de ayudar a alguien a desarrollar su potencial profesional.
- Las discusiones sobre la carrera deben ayudar a los empleados a valorar objetivamente sus habilidades y experiencia en relación a los requerimientos de un puesto más importante y ayudan a demostrar a los miembros del personal que el gerente tiene una sincera preocupación por su desarrollo profesional.

Como en otras entrevistas, se sugiere trabajar como una guía para obtener información referente al nivel de educación, historia laboral actividades de ventas y supervisión, así como habilidades administrativas. Al final, se deben evaluar las virtudes y debilidades de la persona y decidir cuáles son las posibilidades más viables para su carrera, de acuerdo a lo que sea más apropiado para la persona y para la compañía.

Cuando se hable sobre la carrera gerencial a un candidato, se debe señalar lo siguiente:

Si un agente de ventas está interesado en una posición gerencial para ganar más dinero, esa persona puede estar subestimando el ingreso del gerente. La seguridad personal es importante tanto para el gerente como para los agentes.

(21) Entrevista realizada a Subdirector Comercial, Principal México.

El gerente exitoso disfruta de tanta seguridad futura como cualquier otro empleado puede ofrecer, las políticas de compensación y los contratos gerenciales varían en cada compañía, pero el gerente tiene la capacidad de reclutar, seleccionar, entrenar y mantener junta una organización de gente capaz, puede confiablemente esperar tener un ingreso alto y seguridad.

El prestigio que se logra en las ventas y en la gerencia es equivalente, en ninguno de los casos es parte intrínseca del empleo, sin embargo, en ambos casos tiene que ganarse.

Puede ser de gran utilidad darles a los candidatos a la gerencia una idea detallada del trabajo, la cual puede estar dividida en áreas de actividad.

4.7 Entrevista de salida

Estas entrevistas señalan cosas valiosas de la operación, si se revisan resultados de varias de ellas, se puede dar una idea de la efectividad de sus métodos, mientras ayuda a identificar área problemáticas, que de ser corregidas, pueden disminuir la rotación en el futuro (22). Las entrevistas de salida tienen otras ventajas: dan la oportunidad de discutir con una persona problemas concernientes al empleo, se puede responder a la crítica sobre la forma de hacer las cosas y comunicar información importante acerca de los beneficios, etc. Estas entrevistas también son recompensadas con mejores relaciones públicas ya que los empleados que se van tendrán mejor disposición para hablar del profesionalismo de la agencia y de lo detalladamente que solicitó la retroalimentación por su parte.

La entrevista de salida es un intercambio de información, sin presión alguna, en el que se intercambian puntos de vista y se espera aprender algo de la persona, de cómo se pueden mejorar los métodos administrativos.

(22) Gestión del talento humanos, Adalberto Chiavenato.

Tan pronto alguien renuncie, se debe iniciar un proceso donde el supervisor o un gerente inmediato, complete un reporte de desempeño de la persona. Después, una entrevista de salida es programada para uno de los últimos días de trabajo. En intervalos periódicos, los resultados de todas las entrevistas son revisados por la agencia para determinar de qué manera se puede reducir la rotación.

Las entrevistas de salida deben ser sesiones cortas de intercambio de información en la que se debe preparar una guía para conocer los aspectos positivos de la experiencia de la persona en la agencia, lo apropiado de la capacitación recibida, la calidad de la supervisión, compensaciones, las condiciones de trabajo, la satisfacción con el proceso de la carrera y otros aspectos que se consideren importantes para cada entrevista en particular.

Una modalidad especial de la entrevista de salida es aquella en la que se da la mala noticia de terminación de la relación laboral, la preparación más importante en este caso, es la documentación apropiada para despedir, dado que la legislación está diseñada para proteger al empleado de prácticas discriminatorias

4.8 Principios para una adecuada retroalimentación

La capacitación no debe considerarse realmente terminada hasta que el desempeño del trabajo haya mejorado, si se han establecido compromisos como establecer nuevos planes de desarrollo. El objetivo de las sesiones de capacitación es precisamente, crear un cambio en el desempeño del trabajo, por lo que sin retroalimentación es poco probable que el desempeño cambie, para ser más específicas las personas quieren oír que están haciendo bien su trabajo.

Esta sección explicará las habilidades requeridas en casos donde la persona se está desarrollando por debajo del nivel óptimo, los puntos a considerar al momento de dar una retroalimentación de este tipo son:

- Asegurarse de que el empleado quiere escuchar lo que se tiene que decir, lo cual es más fácil si se establece un clima de apoyo y confianza.
- Individual de uno mismo. Involucra el balanceo positivo y negativo, una buena regla general, es mencionar dos puntos positivos por uno negativo.
- Ser específico al dar la retroalimentación. El mensaje global no debe ser confuso para no provocar una equivocación, así como hablar de lo que es observable, es decir, dar referencias reales.
- Ser muy cuidadoso para evitar palabras con influencia emocional.
- Observar la receptividad.
- Revisar frecuentemente que la persona haya entendido lo que se ha dicho, así como resumir al terminar la sesión.

La retroalimentación frecuentemente se mueve dentro de una situación problemática, el empleado debe estar de acuerdo en que hay un problema y debe ser el primero en generar el cambio, el papel del gerente es sugerir, no imponer y explicar claramente cuál es el desempeño adecuado.

Antes de discutir esta situación, se debe estar seguro que hay un mutuo entendimiento del conocimiento del desempeño del trabajo, el agente entenderá las razones de su propio desempeño y obtendrá conocimiento del mismo si lo analizan por sí mismos; los obstáculos que pueden impedir un análisis de desempeño adecuado, se mencionan a continuación (23):

- **Un trabajo superficial.** Un adecuado análisis de desempeño requiere una revisión detallada de los registros de los agentes, manteniendo una adecuada supervisión de los mismos, investigar todas las posibles causas de las fallas.

- **Prejuicios.** La minimización de los prejuicios tanto del gerente como del agente, mejora la comunicación, se debe evitar, por ejemplo, que el gerente atribuya indebidamente un desempeño pobre sin una causa en particular.
- **Peligro de dudar.** Dirigirse al empleado sin vacilación.

CAPITULO 5 MOTIVACION

5.1 Definición

La motivación es el proceso de proporcionar los motivos que inducen a las acciones deseadas. En términos generales, los servicios financieros de un agente están altamente motivados. Algunas ocasiones, ellos salen del camino y pierden el deseo de tener éxito. Los síntomas de apatía y flojera en la motivación incluyen al estudio del fracaso, mucho tiempo utilizado en la oficina y poco utilizado en el campo.

Sabemos qué es lo que motiva a la gente: dinero, poder, reconocimiento, posición, el problema es determinar que motivaciones trabajan con cada persona y en qué cantidades o combinaciones.

Los gerentes deben estar interesados en la motivación, porque son responsables de ayudar a sus agentes a conseguir el éxito, son líderes que entre otras cosas, aseguran que la oficina mantenga la moral en alto ya que desde la moral tiene mucho que ver la motivación. La moral y la motivación no son lo mismo, sin embargo, la moral es un estado mental, una actitud, mientras que la motivación es un proceso.

Las personas alcanzan el éxito porque sus supervisores los ayudan a reconocer y aceptar la necesidad de mejorar constantemente, convencerlos de que tienen la capacidad necesaria para mejorar ya que les infunden el deseo de alcanzar el éxito. Las únicas acciones concretas que se pueden tomar son enseñarles destrezas y habilidades, mantener los niveles de actividad y evaluarla, el gerente puede suministrar un interés sincero y ayuda, pero la acción debe venir de los agentes mismos, y ahí es donde la motivación entra.

A pesar de que la motivación es una de las materias más estudiadas en el mundo, realmente se sabe muy poca de ella, especialmente de cómo aplica a las personas en ventas, uno de los aspectos importantes es: la calidad de la gerencia es

importante, es decir, los agentes deben creer que el gerente está sinceramente interesado en su éxito y está tratando de ayudar.

El segundo hecho de la motivación es que claramente se sabe que el dinero tiene un valor motivacional limitado. Después de que las necesidades son relativamente satisfechas, el dinero gradualmente deja de ser de primera importancia. Otra verdad evidente es que un elevado ánimo resulta de las experiencias relacionadas con el trabajo, el inverso es falso, un ánimo elevado no resulta de excelentes condiciones.

De acuerdo con estudios realizados con la LIMRA los gerentes que quieren operaciones con la moral alta tienen que ayudar a sus agentes a tener éxito, sin necesidad de presionar demasiado. Lo anterior nos dice que la alta o baja moral es causada por diferentes factores establecidos; en estos estudios, cuando las personas hablan de de moral alta, mencionan experiencias relacionadas con el trabajo en sí, su sentido de orgullo por haber hecho un trabajo bien, momentos en que reciben premios; una promoción o un aumento, tiempo en el que han crecido profesionalmente.

La moral baja, por otro lado, parecen resaltar las condiciones que rodean al trabajo, como un trato injusto por parte de su superior, políticas de la compañía que deterioran la iniciativa o hacen el trabajo más difícil, tabuladores de sueldo des balanceados etc. Estrictamente hablando no se puede motivar a un agente, dado que la motivación resulta de situaciones internas, se debe determinar qué es lo que incitará a alguien ponerse en acción.

El trabajo entonces, es distinguir entre los incentivos que le causan a una persona saltar momentáneamente y técnicas motivacionales que despierten la última carga. La motivación no puede ser completada a través de una técnica establecida.

Abraham Maslow mostró la jerarquía de necesidades que debemos satisfacer, cada una en el orden en que deben ser satisfechas:

- Fisiológicas
- Seguridad
- Pertenencia social
- Estima, ego
- Auto realización

5.2 Teoría Motivacional

Frederick Herzberg mencionó que los insatisfactores son ambientales, tales como malas políticas corporativas, condiciones pobres, malos salarios y mala administración y que los satisfactores vienen del trabajo en sí y se relaciona con motivos sociales del ego.

La teoría de Paul Gellerman es que solo existe un solo motivados, el auto interés, pero éste cambia según vamos creciendo, cambiando de dinero a poder, a reconocimiento, a satisfacción en el trabajo.

Un examen cuidadoso de estas tres teorías nos revelan que todas parecen estar diciendo que de acuerdo a como las personas avanzan en la vida, la motivación llega a ser más auto-actualizada.

Las necesidades por satisfacer son las que hacen que la gente actúe. De acuerdo a la pirámide de necesidades, las fisiológicas se refieren a la supervivencia humana, el salario es el que satisface esta necesidad. Las personas quieren un grado de seguridad y un trabajo seguro, el sentimiento de que son parte de un trabajo y que son aceptados en el grupo.

La satisfacción de ego y autoestima, enfatiza la necesidad de las personas de ser respetados y reconocidos como importantes; un reconocimiento por los resultados obtenidos o una promoción pueden satisfacer esta necesidad.

La satisfacción de la necesidad de autorrealización se alcanza cuando una persona ha alcanzado la cumbre de su vida.

Los psicólogos refieren que los seres humanos somos buscadores de metas, así como un gran número de gerentes exitosos creen que es importante para las personas dedicadas a ventas, crecer y desarrollarse constantemente en una dirección productiva, la mayoría de ellos necesitan ayuda para lograrlo aún cuando no se realice.

El empleado deben tener confianza en que su desarrollo se toma con seriedad, dado que el personal comercial está expuesto a una gran negatividad en el campo de trabajo que debe ser corregida.

El reto por crecer puede tomar muchas formas, uno de ellos puede ser mostrar al personal el registro de los mejores 60 días en el negocio y pedirles que lleguen a él. Una manera segura de desarrollar la auto confianza en las personas es mejorando sus habilidades a través de la capacitación, así como para combatir la pereza, que es causa del fracaso.

5.3 Entusiasmo

La habilidad por sí sola no sirve para vender servicios financieros, a menos que se acople con otra importante cualidad: el entusiasmo, posiblemente este es el ingrediente esencial para tener éxito en cualquier esfuerzo humano. El compartir una buena historia también puede motivar a las personas.

Existen variables importantes que influyen en el esfuerzo de una persona al desempeñar un trabajo:

1. **Expectativas laborales.** Esto se refiere a la esperanza en el trabajo en sí mismo, en la competencia personal. La expectativa laboral está basada en dos elementos: experiencias pasadas y confianza en la capacidad personal; si las experiencias pasadas son favorables, las personas son capaces de ser más optimistas. La confianza en la capacidad personal trabaja de manera muy similar.
2. **Resultados en la ejecución del trabajo.** Se han identificado posibles resultados y jerarquizándose en doce áreas,

debiendo cambiar con la finalidad de adecuarlas a un grupo de ventas (23):

- 2.1 independencia. La libertad de realizar las actividades de negocios como se desea, la oportunidad de ser su propio jefe.
- 2.2 Reconocimiento. Las recompensas tangibles que se obtienen al realizar bien un trabajo.
- 2.3 Realización. El sentimiento que se tiene al completar exitosamente un trabajo, salvando obstáculos y alcanzando metas.
- 2.4 Tiempo de descanso. La cantidad de tiempo libre que una persona tiene para usarla como quiera y el placer que se obtiene en el uso de ese tiempo.
- 2.5 Poder. El sentido de control que una persona cree tener sobre su destino y el de otros.
- 2.6 Prestigio. El respeto otorgado entre una persona y sus compañeros; asociados y la compañía.
- 2.7 Dinero. La cantidad de ingreso financiero personal provisto por el trabajo.
- 2.8 Presión. El sentimiento constante o necesidad de mostrar el progreso continuo en el desempeño de un trabajo.
- 2.9 Auto-estima. El sentimiento de valor propio, como destaca una persona contra sus compañeros en su mente.
- 2.10 Vida familiar. La calidad y cantidad de actividades que se realizan con su familia.
- 2.11 Seguridad. La certeza de mantener un nivel de ventas.

(23) Tomado del curso de capacitación para administración de agencias de LIRA, INC.

- 2.12 Crecimiento personal. El sentimiento de crecer como persona o de ser más competente, más eficiente o mejor persona.

Existen muchas clases de campañas que pueden ser utilizadas para motivar al personal; los concursos atraen la producción adicional a la compañía, a la agencia y al vendedor.

El concurso crea un momento que atrae a los agentes a subir de nivel de producción. Las mejores habilidades para organizar y la mayor actividad para vender requieren encontrar un reto de competencia, que frecuentemente es asimilado en las operaciones previas al concurso,

Una buena compañía de ventas involucra el drama, el suspenso, la acción e involucra al personal a la rutina diaria, así mismo, los agentes obtienen el reconocimiento a su esfuerzo a través de boletines, por ejemplo. El valor de las convenciones es considerable, ofrecen a los agentes la oportunidad de aprender, promueven el desarrollo profesional, lo más importante es hacerla real. Generalmente existe un periodo de tres meses antes de la convención, este tiempo puede ser utilizado para motivar a los agentes a ganar más, quienes tienden a no calificar a este incentivo son los agentes nuevos.

5.4 Empatía

Hasta este momento se han observado las variables que influyen en el esfuerzo desde el punto de vista del agente. Sin embargo, dado que estas variables tienen ejercen una influencia importante en la relación con el gerente, éste debe considerar dichas variables observando cómo las entiende el grupo, no como él las entiende. Siempre y cuando existan puntos de acuerdo o desacuerdo sustanciales, son significativos.

Es muy importante para el gerente conocer el mundo del grupo de ventas tan bien como sea posible, porque esa percepción es el límite para inconcientemente afectar la realización, también

afecta la forma en que se motiva al grupo. Las expectativas del gerente respecto a lo que una persona puede hacer, está basado en la experiencia de la persona, lo cual se obtiene a través de sus registros, observaciones y capacitación en el ramo, así como en la opinión personal del gerente. Por otro lado, los resultados que el agente espera de un buen desempeño no son tan fácilmente percibidos, la percepción del supervisor sobre lo que motiva a las personas está basada en conversaciones, suposiciones y observaciones, las cuales son críticamente importantes.

5.5 ¿Deben ser consejeros los supervisores?

Las diferencias entre "vida de trabajo" y "vida personal" se mezclan fácilmente en tiempos de estrés. La pérdida del empleo, problemas con el supervisor o la revisión de un mal desempeño, pueden traer problemas el lado personal de la persona, así como la pérdida de un ser querido, por ejemplo, pueden conducir a un ritmo pesado en el desempeño del trabajo.

Trabajar con "empleados con problemas", personas que se desempeñan pobremente en el trabajo a causa de los problemas fuera de él que afectan sus vidas, es una de las dificultades más grandes que puede enfrentar un supervisor, para lo cual es difícil capacitarlos básicamente por dos razones:

- Los gerentes son generalmente renuentes a confrontar a los empleados con los problemas de desempeño.
- Si un gerente maneja equivocadamente la confrontación con el empleado con dificultades, un problema aislado de desempeño puede convertirse en una situación desagradable en todo un departamento o aún en un problema legal.

La regla de oro para tratar a un empleado con problemas consiste en entender que un Gerente no es y no debe ser un psicólogo, un trabajador social o un reparador de los problemas personales de los empleados, es decir, los Gerentes son responsables de los resultados de la compañía y no necesitan sentirse obligados a involucrarse en las vidas personales de los empleados.

Una manera de manejar una situación de esta naturaleza, consiste en seguir una fórmula de cinco pasos desarrollada por Nancy Hull, ex consejera de personas con problemas de alcoholismo y drogadicción son:

- Reconocimiento. Admitir que existe un problema de desempeño y que el trabajo del empleado está por debajo del estándar.
- Documentación. Llevar un registro confiable y actualizado del desempeño del empleado; el poseer pruebas de un problema elimina la presión tanto del gerente como del agente durante la confrontación.
- Acción. Aplicar el proceso de disciplina de la compañía; los empleados que tienen problemas personales no están exentos de las obligaciones del trabajo.
- Canalización. Si la compañía cuenta con un programa de asistencia al empleado, se debe enviar al empleado con el representante de éste para que lo ayude, de lo contrario, el empleado debe ser enviado a una institución médica apropiada.
- Reintegración. Estar preparado para ayudar al empleado a reajustarse al ambiente de trabajo.

CAPÍTULO 6 FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

6.1 Formato para Evaluación de Desempeño del Agente analizado por el Gerente (Para ser completada por el Gerente)

Nombre del Agente _____

Agencia o Sección _____

Nombre del Gerente _____

Fecha _____

El potencial que yace dentro de la persona puede ser solamente cumplido por un exotoso esfuerzo de capacitación. Necesita progresar para ser monitoreado estrechamente, de tal forma que las fuerzas y debilidades del agente puedan ser identificadas a tiempo para la toma de decisiones.

INSTRUCCIONES

1. En la sección I, indique los cursos de capacitación que el agente ha tomado y/o terminado y evalúe qué tan bien ha aprendido dicho agente, y determinar si ha hecho uso de la capacitación, también indique si necesita futura capacitación en los áreas contenidas por los cursos.
2. Piense acerca del desempeño del agente en las áreas de actividad mayores indicadas en la sección II. Para cada actividad específica, circule la clasificación que describa mejor qué tan bien el agente desarrolla esa específica actividad, revise la columna apropiada indicando si necesita capacitación.
3. Después de clasificar las actividades específicas, evalúe el desempeño global del agente de esa mayor actividad.
4. En el espacio para la información de apoyo, escriba en términos específicos, la razón de la evaluación. Por ejemplo, puede tener la evaluación del agente en relación a una expectativa específica o en función de resultados reales.

Una vez completo el reporte monitoreado, haga una cita con el agente para discutir la evaluación. El agente hará las evaluaciones en las mismas áreas, es recomendable discutir ambas. En muchas áreas usted estará de acuerdo, en algunas no; en aquellas donde exista diferencia, proponga la situación futura, prestando especial atención a cada uno de los comentarios de la información de apoyo. Al finalizar la sesión, podrá identificar las áreas donde ambos estuvieron de acuerdo y aquellas que se deben mejorar, para estas áreas realice planes específicos de desarrollo.

I. CAPACITACION

Registre los cursos de capacitación que el agente ha comenzado y/o terminado. Para cada curso indique su evaluación de qué tan bien el agente ha aprovechado y si ha sabido utilizar la capacitación. También indique cualquier área donde percibo que el agente pueda beneficiarse con capacitación adicional.

Curso	Calidad del Desempeño					Necesidades Futuras de Capacitación		
	Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre	Ninguno	Alguno	Poco
1.- _____	5	4	3	2	1			
2.- _____	5	4	3	2	1			
3.- _____	5	4	3	2	1			
4.- _____	5	4	3	2	1			
5.- _____	5	4	3	2	1			
6.- _____	5	4	3	2	1			
7.- _____	5	4	3	2	1			
8.- _____	5	4	3	2	1			

II. Evaluaciones de Desempeño

Dentro de cada área de mayor actividad, clasifique de acuerdo a aquello que describa más estrechamente qué tan bien se siente el agente desarrollando esa actividad específica. Para aquellas actividades específicas en las que usted considera que los agentes necesitan más capacitación o ayuda adicional, revise la columna que indica qué tanta capacitación adicional necesita.

Después de tener las clasificaciones de actividades específicas completas, evalúe el desempeño global del agente en esa área, posteriormente en la información de apoyo describa los hechos específicos que llevaron a considerar que el desempeño del agente está en cierto nivel.

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Actividades de Necesidad de Análisis

Obtener información detallada del estatus financiero; necesidades y metas del prospecto

Analizar las finanzas del presente prospecto y futuros requisitos

Designar un apropiado plan de seguros basao en el análisis

	Sobresaliente	Sobre Promedio	Normal	Bajo Promedio	Pobre
Obtener información detallada del estatus financiero; necesidades y metas del prospecto	5	4	3	2	1
Analizar las finanzas del presente prospecto y futuros requisitos	5	4	3	2	1
Designar un apropiado plan de seguros basao en el análisis	5	4	3	2	1

	Ninguno	Alguno	Poco
Obtener información detallada del estatus financiero; necesidades y metas del prospecto			
Analizar las finanzas del presente prospecto y futuros requisitos			
Designar un apropiado plan de seguros basao en el análisis			

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

**Vendiendo y Cerrando
Actividades**

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

	Calidad del Desempeño					Necesidades Futuras de Capacitación		
	Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre	Ninguno	Alguno	Poco
Elaboración de presentación de ventas convincente	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Presentación y explicación de planes, opciones y cobro de primas	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Solicitar comentarios y responder preguntas	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Observaciones de manipulación	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obtener compromiso de compra	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Actividades de Administración de Póliza	Calidad del Desempeño					Necesidades Futuras de Capacitación		
	Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre	Ninguno	Alguno	Poco
Completar exactamente la aplicación de la póliza y presentarla para el trato	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entregar personalmente la póliza al cliente, revisando sus provisiones	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Incrementar asegurados con el servicio que necesitan, por ejem: cambio de nombre, beneficiario	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recolectar primas iniciales con aplicación	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo: _____

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Planeación de Actividades y Fijación de Metas

Mantener los Registros actualizados y exactos con la información del cliente

Mantener los Registros actualizados y exactos de su propia producción y actividades

Obtener metas y trabajar en su realización

Planear y programar efectivamente actividades y citas de trabajo

	Sobresaliente	Sobre Promedio	Normal	Bajo Promedio	Pobre
Mantener los Registros actualizados y exactos con la información del cliente	5	4	3	2	1
Mantener los Registros actualizados y exactos de su propia producción y actividades	5	4	3	2	1
Obtener metas y trabajar en su realización	5	4	3	2	1
Planear y programar efectivamente actividades y citas de trabajo	5	4	3	2	1

	Ninguno	Alguno	Poco
Mantener los Registros actualizados y exactos con la información del cliente			
Mantener los Registros actualizados y exactos de su propia producción y actividades			
Obtener metas y trabajar en su realización			
Planear y programar efectivamente actividades y citas de trabajo			

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Trato con el Personal de Apoyo y Oficina

Monitorear la emisión de pólizas

Trabajar conjuntamente con el Gerente

Utilizar la oficina y servicios secretariales

Trabajar conjuntamente con otros agentes

Buscar ayuda cuando sea necesaria

Sobresaliente	Sobre Promedio	Normal	Bajo Promedio	Pobre
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Ninguno	Alguno	Poco

Evaluación Global:

Sobresaliente

Sobre Promedio

Promedio

Bajo Promedio

Pobre

Información de apoyo:

6.2 Formato para Evaluación de Desempeño analizado por el Agente
(Para ser completada por el Agente)

Nombre del Agente _____

Agencia o Sección _____

Nombre del Gerente _____

Fecha _____

INSTRUCCIONES

1. Revise su último reporte de actividades monitoreado y después llene la sección I.
2. en la sección II, indique los cursos de capacitación que debe empezar y/o los que ha terminado, así mismo, indique que tan servicial se siente.
3. Piense en su desarrollo en el área de mayor actividad indicada en la sección III, para los derechos de cada actividad específica, clasificando la descripción más objetiva de qué tan bien se desarrolla esa actividad.
4. Evalúe por completo el desarrollo de su actividad máxima.
5. En el espacio de "Información de Apoyo", especificar la razón de la evaluación, por ejemplo, calificar el desarrollo entre los resultados actuales y los esperados.

Una vez que ha identificado las áreas de oportunidad, discuta su evaluación con el Gerente, seguido de la elaboración de un plan de desarrollo.

I. ACTIVIDAD Y PRODUCCION

Fecha del Contrato _____ Nivel Financiero \$ _____

Fecha del último reporte monitoreado: _____

A. PROSPECTOS

Número de nombres obtenidos: Semana Pasada: _____
Mes Pasado: _____

Número de prospectos actuales en el archivo: _____

Número de centros de Influencia: _____

Mayor Fuente de Prospectos: _____

B. ACTIVIDAD

	Semana Pasada			Mes Pasado		
	Solo	TRABAJO Colectivo	Total	Solo	Colectivo	Total
No. de Prospectos Correspondencia						
No. de Prospectos Llamados						
No. de Citas						
No. de hechos aplicados completos						
No. de entrevistas concluidas						

C. PRODUCCION

No. Ventas		
Prima Anual	\$ _____	\$ _____
Comisión anual	\$ _____	\$ _____

II. CAPACITACION

Registre los diferentes cursos de capacitación que ha comenzado y/o terminado desde el último reporte monitoreado. Para aquellos que ha terminado, indique la fecha de terminación. Para todos los cursos que mencione, indique qué tan beneficiosos han sido para usted.

	Curso	Fecha Terminación	Beneficio		
			Mucho	Poco	Nada
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
9.-					
10.-					

III. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Cómo se siente respecto a la calidad en el desarrollo de las áreas con mayor actividad?
 Dentro de cada una de las actividades en las áreas más importantes, clasifique con la descripción que más se acerque a qué tan bien se siendo desarrollando esa actividad.
 En conclusión, revise en el cuadro de la columna que indica qué tanta ayuda o capacitación piensa que está necesitando.

Después de haber completado la clasificación de las actividades específicas en una mayor actividad del área, evalúe en qué área tuvo tal desempeño. Entonces, en el espacio previsto para la información de apoyo, describa los hechos específicos que lo llevan a sentir que su desempeño está a cierto nivel.

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Actividades del Prospecto	Calidad del Desempeño					Necesidades Futuras de Capacitación		
	Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre	Ninguno	Alguno	Poco
Obtener Nombres de Amigos	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obtener Nombres a través de Referencias	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obtener Nombres a través de frías encuestas	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desarrollar centros de Influencia	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mantener adecuado número de Prospectos	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calificar Prospectos	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Obtener citas con Prospectos	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Continuamente hacer tiempo para el prospecto	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Actividades de Necesidad de Análisis

Obtener información detallada del estatus financiero; necesidades y metas del prospecto

Analizar las finanzas del presente prospecto y futuros requisitos

Designar un apropiado plan de seguros basoo en el análisis

	Sobresaliente	Sobre Promedio	Normal	Bajo Promedio	Pobre
	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1

Ninguno	Alguno	Poco

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo: _____

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Vendiendo y Cerrando Actividades

Elaboración de presentación de ventas convincente

Presentación y explicación de planes, opciones y cobro de primas

Solicitar comentarios y responder preguntas

Observaciones de manipulación

Obtener compromiso de compra

Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Ninguno	Alguno	Poco

Evaluación Global:

Sobresaliente

Sobre Promedio

Promedio

Bajo Promedio

Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Actividades de Administración de Póliza	Calidad del Desempeño					Necesidades Futuras de Capacitación		
	Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre	Ninguno	Alguno	Poco
Completar exactamente la aplicación de la póliza y presentarla para el trato	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Entregar personalmente la póliza al cliente, revisando sus provisiones	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Incrementar asegurados con el servicio que necesitan, por ejem: cambio de nombre, beneficiario	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recolectar primas iniciales con aplicación	5	4	3	2	1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Planeación de Actividades y Fijación de Metas

Mantener los Registros actualizados y exactos con la información del cliente

Mantener los Registros actualizados y exactos de su propia producción y actividades

Obtener metas y trabajar en su realización

Planear y programar efectivamente actividades y citas de trabajo

Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Ninguno	Alguno	Poco

Evaluación Global:

- Sobresaliente
- Sobre Promedio
- Promedio
- Bajo Promedio
- Pobre

Información de apoyo:

Calidad del Desempeño

Necesidades Futuras de Capacitación

Trato con el Personal de Apoyo y Oficina

Monitorear la emisión de pólizas

Trabajar conjuntamente con el Gerente

Utilizar la oficina y servicios secretariales

Trabajar conjuntamente con otros agentes

Buscar ayuda cuando sea necesaria

Sobresaliente	Sobre-Promedio	Normal	Bajo-Promedio	Pobre
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Ninguno	Alguno	Poco

Evaluación Global:

Sobresaliente

Sobre Promedio

Promedio

Bojo Promedio

Pobre

Información de apoyo:

6.3 Formato para la evaluación de méritos

El presente formato tiene como objetivo valorar a los agentes de seguros tomando como referencia el conocimiento y rendimiento en el desarrollo de sus funciones a fin de obtener la máxima eficiencia para la agencia y la compañía, desarrollando la capacidad de corregir fallas, estimulando a corregir sus defectos a través de un conocimiento objetivo de sus capacidades y deficiencias.

Definición de Parámetros

Óptimo. Es aquél que por su capacidad y rendimiento en el desempeño de sus funciones, aptitudes directivas, disciplina y algunas características personales, se considera excepcional, es decir, que en todo momento responde al modelo trazado.

Bueno. Es aquel que se destaca de los demás agentes, por determinados dones particulares, posee ciertas características en grado superior al normal, pero sin que este grado alcance la excepción.

Medio suficiente. Es aquel que posee un comportamiento clásico a manera de regla, es decir, sin que surjan quejas sobre la ejecución de su trabajo, da rendimiento satisfactorio en términos generales, sin destacar, en comparación con el grupo, no pone en evidencia alguna aptitud en particular.

Escaso- Mediocre. Es aquel cuyo comportamiento deja algo que desear, ya sea en cuanto a capacidad y rendimiento en el trabajo, o bien, en la voluntad e interés mostrados en el desempeño de sus funciones, se aprecian algunos aspectos negativos.

Insuficiente. E refiere a aquella persona que muestra aspectos negativos, propios de su ineptitud o indisciplina, estos factores son tan abundantes que sobre pasan sus características positivas.

Definición de conceptos por grupo de factores

Capacidad y rendimiento en el trabajo. En este grupo se contemplan los factores relacionados con el conocimiento y el dominio de las funciones asignadas, el desempeño cualitativo y cuantitativo de las actividades, además del interés y cooperación mostrados para el desarrollo de las funciones propias del puesto.

Aptitudes Directivas. En este grupo se enmarcan los factores indicativos de las habilidades que posee la persona para efectuar las actividades de dirección como son organizar, decidir, motivar y obtener cooperación de los compañeros.

Características personales y disciplina. Este grupo abarca los factores determinantes de la conducta del agente, tanto en la responsabilidad adquirida, como en el trato con las personas, además de la presentación personal, puntualidad y constancia en la asistencia.

5. Evaluación de méritos

Nombre del Agente _____

Agencia o Sección _____

Nombre del Gerente _____

Fecha _____

Factor	Óptimo	Bueno	Suficiente	Mediocre	Insuficiente

Capacidad y Rendimiento en el Trabajo

Conocimiento del Trabajo					
Calidad del Trabajo					
Cantidad de Trabajo					
Actitud en el trabajo					
Capacidad de Adaptación					
Iniciativa					

Aptitudes Directivas

Capacidad Organizativa					
Capacidad de Análisis					
Toma de Decisiones					
Capacidad de Mando					
Capacidad de Motivación					
Cooperación					

Características Personales y Disciplina

Sentido de Responsabilidad					
Relaciones Humanas					
Capacidad de Expresión					
Autocontrol					
Superación y Autodesarrollo					
Presentación Personal					
Puntualidad Y Asistencia					

Firma del Agente

Firma del Gerente

6.4 Reporte de actividad de Ventas

La siguiente forma se utiliza con todos los agentes nuevos, es recomendable se llene al final de cada día o a más tardar a la mañana siguiente. Al gerente se le debe proporcionar original y copia, éste la revisa y hace los comentarios que considere pertinentes y tan pronto como sea posible lo regresa al agente; la copia se archiva en un expediente para discutirlo en una revisión semanal programada.

Existen muchas ventajas al utilizar este reporte, por ejemplo, puede ser una guía en la detección de necesidades de capacitación, reforzamiento de habilidades, control de tiempo, información de tendencias, detectar causas de depresiones, seguimiento de datos históricos necesarios para una supervisión efectiva, planeación, etc., así como considerarse una entrada para otros reportes que tienen la finalidad de mejorar el nivel de ventas de la agencia.

Reporte de Actividad de Ventas

Semana del _____ al _____ de _____ de 2_____.

Nombre del Agente: _____

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
Llamadas Atendidas							
Entrevistas							
Cierre de Entrevistas							
Número de Ventas							
VOLUMEN ESCRITO							
Prima de Ventas Anualizada							
Nuevos Prospectos							
CONTACTADOS							
Buscados							
Citas Concertadas							
Desayunos							
Nuevos Hechos							
Caso Abierto							
Entrevista de Cierre							
PUNTOS TOTALES							
Situado para ver hacia adelante							
Situado en el manual de éxito							
ENTREGADOS							
Vidas							
Volúmen							
Primas							

Horas Invertidas por Actividad

	Cierre de Entrevistas	Entrevistas	Detalles de Oficina	Viaje	Estudio en Clase	Prospección	Llamadas Telefónicas	Otros
Lunes								
Martes								
Miércoles								
Jueves								
Viernes								

¿Cuántas citas ha programado para la próxima semana?

Nota: Planea las actividades de la próxima semana en función del sábado de la semana actual.

Comentarios del Gerente: _____

Comentarios del Agente: _____

Firma del Agente

Firma del Gerente

6.5 Registro de Actividades del Mercado

El registro de actividades del mercado se compone, para cada intento de venta, de información acerca de la perspectiva y el producto. Cuando se suman, esta información puede ser utilizada como una herramienta para realizar una venta efectiva en un mercado predeterminado o para identificar mercados de una muestra general de su actividad de ventas.

Es una herramienta relativa a la supervisión que puede también ser usada ya sea para seguir con efectividad de ventas en mercados de objetivo predeterminados o para identificar mercados de objetivo potenciales desde un muestreo de actividad de ventas en general.

Un mercado de objetivo está definido como un grupo de personas con características y necesidades comunes, así como un alto nivel de interacción con otros miembros del mercado. Los mercados de objetivos específicos que un agente de ventas ha identificado, son escritos en la parte superior de la página del registro de actividad de mercado. La primera sección se utiliza el registro principal de ventas de mercado de objetivo y la segunda para un registro secundario de ventas donde se anotarán las características no específicas del mercado.

Cuando se completa el registro de actividad de mercado, el agente suma la información para cada uno de los mercados, esto permite realizar un análisis del valor relativo de cada mercado.

Si el agente no hubiera identificado mercados de objetivo, el registro de actividad de mercado puede ser una ayuda. En este caso, la información de cada intento será registrada como ocurra; cuando se ha hecho un número suficiente de intentos de ventas (mínimo 40) la información es revisada para ver si las particularidades de los grupos de mercado son claras.

La información de las perspectivas de cada intento de ventas es registrada, para los propósitos de este reporte, un intento de

ventas es un contacto cara a cara con el prospecto durante un intento de cerrar la venta. Para tener una mejor visión de la actividad de ventas, se registra la información de todos los intentos y no sólo las ventas completas. La información deberá ser registrada cada día para su fácil disponibilidad.

La información del producto es directamente aplicable solo para ventas reales. Sin embargo, si había un intento de vender un producto en particular, la información puede también estar restringida para intentos de ventas infructuosos. Es recomendable que la información del producto sea registrada, de modo que se puedan hacer comparaciones entre las ventas exitosas y los intentos fallidos.

Muchos de los términos en el registro de actividad de mercado se explican por sí mismos, sin embargo, algunos requieren que el agente y el gerente estén de acuerdo en la manera en que deseen registrar la información. Con la intención de tener más claros algunos de los términos utilizados en este reporte, a continuación se definen los más importantes:

Fuente del Nombre. Registra si la perspectiva es un previo asegurado o el nombre fue obtenido de un amigo, si se refiere a otra persona, a un centro de influencia, una correspondencia directa, una fuente publicitaria, una solicitud congelada o algún otro método.

Tipo de Póliza. Utilizar la terminología de la compañía.

Tipo de Pago. Registra el tipo de pago de la póliza: anual, semestral, trimestral, etc., por revisión preautorizada o por plan de deducción por nómina.

Comisión. Utilizar el método de la compañía para calcular el monto de la comisión a pagar al agente.

Es importante decidir qué información será útil al hacer un análisis de mercado, algunas posibilidades incluyen analizar si la familia

tiene un ingreso único o dual. Se pueden modificar ligeramente las presentes instrucciones y así encontrar sus propios requisitos, cualquiera que sea la decisión, debe asegurarse de explicar con los agentes de ventas la forma exacta de registrar la información.

Después de un periodo específico de tiempo, o cuando un número particular de intentos de ventas sean realizados, la información debe ser sumada, esto lo puede llevar a cabo el agente o algún miembro del equipo administrativo de la agencia. Cuando los registros de actividad de mercado se utilicen para buscar mercados objetivo y la suma está hecha para cada mercado, entonces las metas se clasifican como generales; cuando se utilice para ayudar a identificar mercados objetivo potenciales, el resumen se hace para todos los intentos de ventas y las entradas son entonces revisadas, ahí debería haber menos de 20 intentos de ventas ya que un número menor no es confiable. El periodo requerido para hacer los intentos de ventas indicará, por supuesto, si el agente está operando frecuente y significativamente en el (potencial) mercado de objetivo.

Los pasos para sumar la información básica son:

1. Entrar a las cuentas básicas. Se encuentran en la parte inferior de la página y son:
 - 1.1 Número total de intentos de ventas
 - 1.2 Número total de ventas cerradas
 - 1.3 Número de semanas cubiertas en el periodo por el registro de actividad.

2. Calcular las cifras de actividad. Estas cifras incluyen:
 - 2.1 Número promedio de intentos de ventas por semana (# de intentos/# semanas).
 - 2.2 Los tratos cerrados (Número de tratos de ventas cerrados relativo al número de intentos de ventas)
 - a. Calcular el promedio de edad, ingreso anual y número de referencias obtenidas por típico prospecto. En cada caso se sugiere incluir cifras apropiadas para obtener la columna del total y dividir ese total entre el número de intento de ventas.

- b. calcular el promedio del importe de la póliza, la prima y la comisión. Cada caso añade una cifra específica en la columna de ventas que fueron cerradas, use la información para los intentos de ventas infructuosos.

Revisando los Resultados

Las instrucciones en el registro de actividades de mercado, hablan de que el agente revisa los resultados antes de discutirlos con el gerente, es muy recomendable que esto se lleve a cabo, no solamente facilita su trabajo, sino que también es mucho más probable que utilice la información de una forma eficaz si están directamente involucrados con su análisis.

Comparaciones básicas

El resumen de cifras provee la base para un análisis global, éstos serán indicados como la actividad de los mercados de objetivo y compararán la actividad en otros mercados, si la actividad del mercado de objetivo es más efectiva del mercado general, compare los intentos de venta por semana y los tratos cerrados en diversos mercados.

Los intentos de ventas generales, deben ser revisados para ver si un número de ellos fue hecho por tipo similar de agente, Si es así, los resultados deben ser sumados separadamente por cada uno de los mercados potenciales. Las comparaciones mencionadas anteriormente, deben hacerse de tal forma que valúen la efectividad de las ventas en cada uno de los mercados de objetivo potenciales que pudieran estar hechos.

Las sumas de comparaciones proveen una visión global de la calidad de las ventas que se hicieron a los diversos mercados, sin embargo, una revisión de las entradas individuales en el registro de actividad del mercado, puede proveer información adicional que puede ser usada efectivamente en la supervisión, por ejemplo:

- los resultados de estos análisis pueden proveer indicios respecto a situaciones en las que el agente de ventas tiene dificultad al cerrar. Si se estima que la información de la póliza fue suministrada por un infructuoso intento de venta, ésta puede ser comparada con los casos que fueron cerrados en orden, para responder a preguntas como ¿existen problemas con este tipo particular de póliza?
- Las referencias son uno de los más efectivos medios de los prospectos. El resumen básico de cifras muestra un promedio de referencias por prospecto. Sin embargo, una revisión de los intentos de venta individuales indicarán si las referencias que fueron requeridas para ambos intentos, exitosos y fructuosos, y cuántas referencias fueron obtenidas cuando la solicitud fue hecha. En la columna "fuente del nombre", se puede obtener una indicación si es que el agente uso adecuadamente las referencias.
- Una revisión de las fechas en las cuales los intentos de ventas fueron hechos para determinar si la actividad del agente de ventas fue constante en un periodo o existieron confusiones.

6.5 REGISTRO DE ACTIVIDAD DEL MERCADO

Descripción del Mercado _____

(si no se especifica, indicar "General")

No. Ventas Intentadas	Prospectos Iniciales	Ventas Cerradas? Si/No	PROSPECTO					PRODUCTO					Otra Información	Comentarios		
			Edad	Sexo	Ingreso Anual	Miembros de la Organización	Fuente del Nombre	Referencias		Tipo de Póliza	Forma de Pago	Importe de la Póliza			Prima	Comisión
								Solicitud? Si/No	No. Referencias Obtenidas							
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																

Totales

ACTIVIDAD DE VENTAS

No. Total de Ventas Intentadas _____
 No. Total de ventas cerradas _____
 No. De actividades de la semana _____
 No. De ventas promedio intentadas por semana _____
 No. De ventas promedio cerradas por semana _____

PROSPECTOS

Edad Promedio de Ingresos anuales _____
 No. Promedio de Referencias Obtenidas _____

PRODUCTOS

Promedio de Importes de pólizas por venta _____
 Prima Promedio _____
 Promedio de Comisión _____

CONCLUSIONES

Una vez teniendo el panorama general del sector asegurador en México, de la definición de un agente de seguros y el impacto de esta actividad en la representación de la compañía aseguradora, su misión, visión, valores y productos que puede ofrecer a sus clientes y por otra parte, el cliente que confía plenamente en la información y condiciones generales de los seguros que el agente le ofrece de acuerdo a sus necesidades, resulta de vital importancia que la promotoría o agencia en la que los agentes de seguros trabajan, tengan un programa de evaluación de desempeño constante, que permita al gerente mantener un adecuado nivel de rentabilidad y a los agentes alcanzar el desarrollo profesional que requieran, detectando en cada sesión de evaluación factores que puedan impactar el desempeño de una manera significativa como la capacitación, la situación económica del país, la competencia, las habilidades personales, la motivación y la comunicación.

El modelo de evaluación de desempeño que se presentó es una herramienta que utilizada en forma adecuada permite por un lado, que el líder esté atento a factores que impactan el desempeño de sus agentes, así como establecer estrategias comerciales en conjunto, lo que proporciona mayores posibilidades de éxito aprovechando el conocimiento y entusiasmo de los mismos, así como identificar y mejorar áreas de oportunidad en la administración de la agencia, por otra parte permite retener a los agentes con talento al mantener la motivación en un nivel adecuado y permitiendo a éstos un buen nivel de vida para a través del pago de comisiones.

La capacitación es un rubro muy importante dado que a través de transmitir la información correcta y ser confiables para el cliente, el agente conserva e incrementa su cartera y lista de prospectos por medio de las recomendaciones de sus propios clientes, lo cual provoca un impacto positivo en toda la agencia.

Uno de los objetivos principales de un proceso de evaluación de desempeño, radica en la comunicación y retroalimentación entre

el Gerente y el agente de seguros, en estas sesiones es indispensable que el gerente esté atento a los comentarios y sugerencias del agente, dado que éste es quien recibe directamente gran parte de la información que puede servir de base para incrementar la rentabilidad de la gerencia, proporcionando datos como las estrategias de ventas de otros agentes o promotorías, el perfil de los clientes, así como el análisis de sus necesidades, las tendencias del mercado; esto se puede servir de base para plantear los objetivos reales de acuerdo a la situación en que se encuentre el mercado y la economía, con lo cual el agente de seguros sentirá la comprensión de su gerente, al saber que su opinión es importante y es tomada en cuenta en el planteamiento de objetivos, es un buen momento para fomentar el trabajo en equipo.

El planteamiento de objetivos a seguir es recomendable que se lleve a cabo conjuntamente entre el gerente y el agente, determinando su factibilidad y creando un compromiso de cumplimiento, lo cual determina en gran medida que al momento de llevar a cabo la evaluación del desempeño resulte satisfactorio el cumplimiento de dichos objetivos.

La difusión y promoción de la cultura de prevención recae en gran medida en los agentes de seguros, lo cual es de un gran impacto social y económico, esa es una de las razones principales por las que la evaluación de desempeño debe ser considerada como un proceso continuo y serio por parte del gerente de la agencia y ser capaz de transmitir a los agentes los beneficios del mismo.

BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

- Curso de Capacitación para la Administración de Agencias, impartido por Life Insurance and Research Association, INC.
- Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, México 1999.
- Evaluación de méritos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

SITIOS DE INTERNET

- Página Web de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) www.cnsf.gob.mx
- Página Web de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) www.amis.com.mx
- Página Web del Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, AC www.imesfac.com.mx