



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**DE LAS FUENTES VARGAS RODOLFO**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
INGENIERÍA QUÍMICA

AXA SEGUROS

REPORTE DE EXPERIENCIA PROFESIONAL COMO GERENTE COMERCIAL



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.

## **Agradecimiento**

A mis padres, que desde niño me inculcaron la importancia del estudio, concluir cualquier tarea y cumplir los compromisos

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>I. Marco Teórico</b>	<b>6</b>
<b>I.1 Comunicación</b>	<b>6</b>
<b>I.2 Gerencia Comercial</b>	<b>12</b>
<b>II. Axa Seguros</b>	<b>13</b>
<b>II.1 Breve semblanza</b>	<b>13</b>
<b>II.2 Axa en México</b>	<b>13</b>
<b>II.3 Filosofía</b>	<b>14</b>
<b>III. Experiencia Laboral Axa Seguros, la Gerencia Comercial</b>	<b>14</b>
<b>III. 1 Organigrama</b>	<b>14</b>
<b>III. 2 Funciones principales de un gerente (reclutar y seleccionar)</b>	<b>15</b>
<b>III.2.1 Reclutamiento</b>	<b>15</b>
<b>III.2.2 Selección</b>	<b>36</b>

<b>IV. Talleres y Cursos</b>	<b>56</b>
<b>IV.1 Perfil del puesto (8 factores de éxito)</b>	<b>56</b>
<b>IV.2 Manejo de la agenda</b>	<b>64</b>
<b>IV.3 Gerencia de ventas</b>	<b>69</b>
<b>IV.4 Taller de liderazgo</b>	<b>73</b>
<b>IV.5 Taller de capacitación y motivación</b>	<b>79</b>
<b>V. Conclusiones</b>	<b>92</b>
<b>VI. Bibliografía y Fuentes</b>	<b>93</b>
<b>VII. Apéndice</b>	<b>94</b>
<b>VII.1 Entrevistas</b>	<b>94</b>

## **Introducción**

La experiencia profesional que tuve en AXA Seguros durante estos dos años (2009-2010) fue realmente interesante y grata.

Colaboré en esta empresa como Gerente Comercial o Subdirector Asociado, realizando diferentes tareas y actividades que en estas páginas relato de una manera concreta y fácil de digerir; mostrando ejemplos de algunas de mis actividades y reflexionando acerca de la importancia de la Comunicación en esta actividad.

Comienzo recordando conceptos básicos adquiridos durante mi estancia en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, como el de comunicación y sus diferentes variedades aplicados en la actividad empresarial, luego muestro una breve semblanza de AXA Seguros; origen, presencia, gama de productos que maneja, etc.

También explico las funciones de un Gerente Comercial dentro de una aseguradora (reclutar, seleccionar, capacitar, desarrollar y motivar agentes de ventas).

Posteriormente ejemplifico con algunos cursos y talleres una de las principales funciones del Gerente Comercial que es la capacitación y desarrollo de agentes y gerentes.

Menciono también mis conclusiones acerca de la importancia de la comunicación en esta experiencia profesional.

Finalmente muestro testimonios de personas muy cercanas en esta actividad laboral, con un par de entrevistas acerca de la función primordial que ocupó la comunicación en sus actividades.

# **I. Marco Teórico**

## **I.1 Comunicación**

### I. Marco Teórico

#### I.1 Comunicación

Para comprender el proceso de comunicación que se lleva a cabo en una empresa o institución, es necesario tomar en cuenta que las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar la productividad y el clima laboral; procurando la integración de esfuerzos, de la comunidad empresarial y el fortalecimiento de la institución.

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional la entenderemos como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos"

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Hay diversos tipos de comunicación organización:

**Comunicación Vertical:** Aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y mandos medios o altos. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Presentaciones
- Correo electrónico
- Manuales
- Circulares, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.



## **Desarrollo de la Comunicación organizacional**

Algunos autores afirman que la comunicación organizacional inicia en los años 20 con el surgimiento de hechos políticos radicales en los cuales se empezó a gestionar las relaciones públicas, sin embargo, se ha de tener en cuenta que la comunicación organizacional va más allá de una simple gestión corporativa referente a el ambiente de las organizaciones. Por el contrario hay quienes ratifican que la comunicación organizacional tiene origen en Europa bajo el fenómeno de la revolución industrial en el que se empezó a realizar estudios vinculados con el comportamiento organizacional dado desde la información unidireccional donde la alta gerencia asignaba tareas y los colaboradores atendían a éstas sin controvertir.

Con el surgimiento de la especialización del trabajo y su consecuente organización formal (Henri Fayol (1900)) dio origen a la organización moderna de la administración (Frederick Winslow Taylor) (1914) donde la estructura funcional por departamentos se derivó de los postulados de la organización burocrática, Maxwel(1919)permitiendo a la comunicación encontrar nuevos escenarios para el flujo de la información oficial de la llamada gerencia, dando origen a lo que conocemos como comunicación descendente .

En la década de los 20 del siglo XX en Estados Unidos, la sociología con el apoyo de los métodos cualitativos utilizados por la psicología social amplió los horizontes del estudio de la comunicación en las empresas; y da origen a la concepción moderna de la comunicación en las organizaciones, donde a través de los postulados de la Escuela de las Relaciones Humanas , se abordó la comunicación entre los colaboradores y los jefes, dando origen a la llamada **comunicación ascendente** .

Durante la década de los años cuarenta Abraham Maslow dió aportes significativos a la comunicación en las empresas, abriendo el camino a la relación comunicación-motivación, que sería posteriormente uno de los pilares de la comunicación actual en las organizaciones. Pirámide de Maslow

También en estos años Chester Bernard realiza importantes aportaciones a la comunicación organizacional, muestra a la organización como un sistema de cooperación entre los miembros participes, donde identifica que cada miembro tiene por naturaleza la necesidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, abriendo el camino a lo que hoy denominamos comunicación horizontal.

Posteriormente sus investigaciones dieron origen a lo que se conoce como Escuela sistémica, que amplió por su parte las fronteras de la comunicación con una mirada hacia los públicos externos de la organización.

En esa nueva concepción de la organización como un sistema, Douglas McGregor (X Y) comentó sobre los nuevos conflictos internos de la empresa, específicamente entre las necesidades de los empleados y los fines de la organización, aportando al estudio de la comunicación el concepto de **Clima organizacional**, como expresión de la atmósfera comunicativa y de motivación de la empresa.

En los 80 s William Ouchi como complemento a los postulados de MacGregor, a través de lo que llamó la teoría Z, da origen a la denominada Cultura organizacional , donde la comunicación comparte con la sociología y la psicología la responsabilidad de dar explicación a los componentes vivenciales y del comportamiento de la organización como un todo social.

Este escenario permite a la comunicación explorar los fenómenos de la comunicación externa de la organización, dando origen a la corriente norteamericana de las Relaciones Públicas y la publicidad.

Esta breve historia del desarrollo de la comunicación organizacional nos muestra que la comunicación en la empresa es eje fundamental para la productividad pues una comunicación eficaz permite la optimización de ventas y para los colaboradores pues el que exista una buena comunicación permite que se construya un buen clima organizacional y además que estos se sientan involucrados con la organización.

*Dentro del medio empresarial encontramos diferentes formas de comunicación que de manera cotidiana se presentan en este ámbito laboral:*

- 1. COMUNICACIÓN INTERNA:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

Entonces, es importante conocer que a través de “la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

La comunicación interna está dispuesta en tres formas:

Descendente, ascendente y horizontal.

Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente.

### **Comunicación Descendente**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

### **Comunicación Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

## **Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Y se utiliza para:

Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.

Resolver problemas de un departamento.

Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos. Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet... etc.

## **Comunicación oblicua**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

2. **COMUNICACIÓN EXTERNA:** Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.
3. **RELACIONES PÚBLICAS:** Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
4. **PUBLICIDAD:** Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación (tv, radio, prensa, media, etc.) que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

## **I.2. Gerencia Comercial**

Se le llama gerente a quién está cargo de la dirección o coordinación de la organización, institución o empresa, o bien de una parte de ella como es un departamento ó un grupo de trabajo. Como sería por ejemplo, un Gerente general, un Gerente de finanzas, un Gerente de personal, gerentes de sección, gerentes de turno, gerentes de proyecto, gerente comercial, etc.

El papel del gerente es utilizar tan eficientemente como sea posible todos los recursos a su disposición a fin de obtener el máximo posible de beneficio de los mismos. En otras palabras, maximizar la utilidad productiva de la organización, sección, área, etc.

En la práctica moderna, el gerente es generalmente un empleado, remunerado parte por un salario y en ocasiones también con bonos de productividad o comisiones.

Las tareas de gerencia son una parte importante de las funciones de un empresario. Sin embargo, ese es un término utilizado en general para designar a quien esté a cargo de una empresa, siendo, en ese sentido, un término más restringido: mientras los empresarios son gerentes, no todo gerente es empresario.

A fines del siglo XX, la gerencia se clasifica en seis ramas principales:

- Gerencia de Recursos humanos o personal.
- Gerencia de operaciones o Administración de la Producción o Gestión de proyectos
- Administración o Planificación estratégica.
- Dirección de marketing.
- Gestión del conocimiento o de educación.
- Gerencia de Finanzas corporativas.
- Gerencia de la tecnología de la información, también responsable por sistemas de información gerencial

## **II.Axa Seguros**

### **II.1 Breve Semblanza**

Axa Seguros es una compañía multinacional de origen Francés, fundada en 1985 por Claude Beber, teniendo su sede en Paris; líder en seguros ubicada entre las más grandes del mundo con presencia en los 5 continentes.

- Presencia en 57 países.
- Más de 96 millones de clientes en todo el mundo
- 216 colaboradores alrededor del mundo.

Su principal objetivo es brindar soluciones de protección enfocadas a las necesidades de sus clientes, ofreciéndoles niveles superiores de servicio, administración del riesgo y asesoría financiera especializada.

La palabra AXA no tiene un significado particular. En 1985 considerando una visión de una empresa global se pensó en AXA por ser una palabra de escritura corta, que fácilmente se puede recordar, además de que su pronunciación es similar en la mayoría de los idiomas; también porque inicia con la letra A lo que permite que siempre aparezca en primer lugar en los listados alfabéticos.

Tanto el logo como el nombre fueron desarrollados para reflejar la imagen del grupo; profesional, unido, dinámico y emprendedor.

### **II.2 AXA en México**

AXA Seguros en México llega a mediados del 2008 ofreciendo protección a 5 millones de clientes, gracias a la labor de 4300 empleados y más de 8000 agentes de seguros.

La comercialización de los productos de AXA se realiza a través de agentes, promotores, corredores, tiendas AXA y canales alternos como bancos, cadenas comerciales y sitios de trabajo (venta directa a los empleados de las empresas con las que AXA tiene relación comercial vía descuento por nómina).

AXA es una aseguradora multiramo, es decir, cuenta con la siguiente variedad de oferta:

- Seguros de Vida
- Planes para solventar la educación de los hijos a través de seguros que integran protección por fallecimiento y formación de ahorro.
- Seguros que proveen atención médica y hospitalaria.
- Seguros de automóvil.
- Seguros de hogar.
- Seguros de empresa e infraestructura.

### II.3 Filosofía de AXA

Satisfacción total de sus clientes, buscando soluciones rápidas y óptimas para ellos.

*Yo se lo Resuelvo*

## III.Experiencia Laboral en AXA Seguros, la Gerencia Comercial

### III.1 Organigrama



## **III.2 Funciones principales de un gerente comercial**

Dentro de las funciones principales durante mi gestión estaban el reclutamiento y la selección de agentes de ventas

### **III.2.1 Reclutamiento**

#### **RECLUTAMIENTO**

Se le llama reclutamiento al proceso de identificar, interesar y atraer al candidato indicado para el puesto, asegurándole a la organización el ingreso del recurso humano calificado que contribuya al logro de los objetivos.

La tarea de conseguir un flujo continuo de buenos asesores en cantidades suficientes y con grandes posibilidades, es una constante vital para formar una organización exitosa de ventas de servicios financieros.

La necesidad de “reclutar suficientes personas del tipo de las que permanezcan” es tan evidente que no necesitamos tratarla con detalle. Su responsabilidad más importante cómo Líder es lograr que la producción de su Gerencia crezca constantemente.

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

Así pues, dado que su tarea número uno es el lograr que la producción se eleve continuamente, el medio más prometedor para hacer bien su trabajo es inducir cada año a un número suficiente de asesores de alta calidad.

El reclutamiento de gente de calidad, es un requisito esencial para formar una Gerencia exitosa. Su compañía confía en que usted atraiga asesores que puedan vender eficazmente en los mercados asignados. La inducción de un número suficiente de asesores con grandes posibilidades inevitablemente da como resultado un crecimiento considerable y constante de la producción.



**EL BUEN RECLUTADOR SIEMPRE TIENE ÉXITO. A USTED SE LE DIO SU PUESTO CON LA EXPECTATIVA DE QUE SERÍA UN BUEN RECLUTADOR. RECLUTAR ES LO PRIMERO Y LO MÁS IMPORTANTE. RECLUTAR TOMA TIEMPO Y TRABAJO. ESTABLEZCA UN PROCEDIMIENTO PROPIO Y SÍGALO RELIGIOSAMENTE. EL BUEN RECLUTAMIENTO HACE QUE PRONTO SUCEDAN COSAS BUENAS”**

Antes de iniciar el reclutamiento, el Subdirector/Gerente debe conocer:

- Las políticas de Reclutamiento y Selección de personal
- Perfil del puesto
- Los requerimientos del puesto

***Reclutamiento: Continuidad del esfuerzo y fórmula de éxito***

El primer paso del proceso de reclutamiento es la prospectación

No existen atajos para la prospectación de posibles especialistas de negocio.

El gerente de equipo que tiene éxito reclutando, lo consigue porque reconoce el paso de la prospectación. Este gerente de equipo aborda el problema de la localización de postulantes de forma metódica, inteligente y constante, dedicando mayores esfuerzos a aquellos métodos que su experiencia le ha demostrado que son más eficaces.

Cuando se dice que el “reclutamiento debe ser un proceso continuo”, no significa que se deben tratar especialistas de negocio nuevos con tanta regularidad que su capacidad de formarlos y supervisarlos adecuadamente se vea desbordada.

Evidentemente, el flujo de especialistas de negocio nuevos debe eliminar, año tras año la rotación y depreciación, pero esto no significa, que se tenga que contratar un especialista de negocios nuevo cada mes del año.

El ritmo de contratación de especialistas de negocio nuevos varía mucho según las condiciones de la agencia y es una cuestión que cada gerente de equipo debe estudiar teniendo en cuenta sus necesidades y circunstancias.

La actividad de prospectación debe ser constante, tiene que haber un flujo suficiente de postulantes para permitirle ejercer un grado razonable de selectividad, obteniendo a la vez un incremento regular de especialistas de negocio nuevos al ritmo deseado y adecuado.

Un análisis de los niveles de actividad de reclutamiento y selección de muchos subdirectores de agencias con éxito ha establecido la siguiente norma de actividad general para producir un agente nuevo de calidad:

- **30 CONTACTOS CON CENTROS DE INFLUENCIA**
- **65 NOMBRES DE POSTULANTES**
- **20 ENTREVISTAS INICIALES**
- **10 PROCESOS DE SELECCION**
- **6 POSTULANTES CON RESULTADOS FAVORABLES**
- **3 POSTULANTES FINALISTAS**
- **1 CONTRATACION**

Reclutar es una actividad a largo plazo que también genera resultados a largo plazo.

**Las recompensas de una actividad de reclutamiento constante tardan en conseguirse, pero las desventajas de un reclutamiento descuidado también perduran porque el reclutamiento no compite con el tiempo y la atención del supervisor**

La solución lógica es establecer un sistema o plan para una actividad de reclutamiento organizada de modo que, aunque las actividades no compitan con su tiempo, el sistema sí lo haga.

El reclutador que triunfa es el que establece un plan, un sistema, en el que el reclutamiento tenga prioridad y después de dar la prioridad correspondiente a otros aspectos importantes del trabajo, divide el tiempo restante entre las actividades y responsabilidades secundarias.

## RECLUTAMIENTO SISTEMÁTICO

### Un Paso Esencial

- Los reclutadores que triunfan tienen sistemas que triunfan
- Las personas que reclutan con éxito han desarrollado un sistema

### Pasos básicos de un sistema de reclutamiento

- Analizar y diagnosticar las necesidades, el perfil y los recursos
- Establecer objetivos numéricos
- Considerar especialistas de negocio nuevos y reposiciones
- Comprender, identificar y determinar las fuentes concretas
- Establecer actividades de reclutamiento regulares
- Poner en práctica los planes
- Evaluar regularmente las actividades
- Trabajar a diario para acercarse al objetivo

Desplegar una actitud positiva hacia el reclutamiento

**“Reclutar no es fácil, pero siempre es necesario. Cuando el gerente de equipo realiza esfuerzos de reclutamiento de forma constante e inteligente, el reclutar pasa a ser un proceso, una parte del trabajo, y deja de ser un problema difícil o casi insuperable”**

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

### 1. FACTORES QUE OPERAN SOBRE EL RECLUTAMIENTO

- Los que están fuera del control del Gerente de equipo
- Tasas de desempleo
- Competencia de otras compañías
- Los que están bajo el control del Gerente de equipo:
- Actitud hacia el reclutamiento
- Prospectación
- Esfuerzo
- Selectividad
- Presentación
- Convicción personal

### 2. MÉTODOS PERSONALES

- CONTACTOS DIRECTOS / OBSERVACIÓN PERSONAL

Indudablemente usted conoce a mucha gente. Algunas de esas personas, sin duda alguna, podrían ser buenos candidatos para usted. Existe sin embargo, una tendencia natural a pasar por alto este "círculo". Un primer paso lógico para la confección de su lista de candidatos es anotar los nombres de aquellos que actualmente conoce y que podrían calificar como tales.

Los tipos de contacto personal son muy variados, pero ninguno debe omitirse. Una lista típica de contactos personales con “materia prima de reclutamiento” podría incluir:

- Amigos personales
- Miembros de grupos comunitarios
- Clientes
- Compañeros de la escuela
- Antiguos compañeros de trabajo
- Personas con las que trabaja a nivel personal
- Personas con las que trabaja su agencia

- **CENTROS DE INFLUENCIA**

Usted tiene otros recursos, el cultivo y desarrollo de centros de influencia, también conocidos como nominadores o colaboradores.

Decidir acerca de la persona que servirá como centro de influencia o nominador es el primer paso; cultivarlo es el segundo, pues, aún cuando sea una persona que esté dispuesta desde el principio a cooperar con usted en el reclutamiento, su ayuda será tanto más efectiva cuanto más convencido esté de las oportunidades que brinda el negocio del seguro de vida en su gerencia; y de sus deseos de ayudarlo aumentará a medida que sus relaciones personales con él se hagan más estrechas.

“Señaladores ó Nominadores”.- Alguien que está expuesto a las personas en su vida diaria personal o profesional y que puede satisfacer nuestras necesidades de reclutamiento.

“Centro de Influencia” Es un nominador que ha sido desarrollado para proporcionarle nombres.

Requisitos:

- Ser capaz de ayudar
- Estar dispuesto a ayudar

“Señaladores” posibles:

- Personal
- Clientes
- Amigos y gente con los que trabaja
- Centros de “influencia fríos”
- Contactos del sector

#### ¿QUIÉN PUEDE SER UN CENTRO DE INFLUENCIA “FRIO”?

• Sacerdotes	• Líderes empresariales
• Profesores	• Periodistas
• Entrenadores	• Empleados de banca
• Directores de personal	• Especialistas de negocio inmobiliario
• Abogados	

## CULTIVAR LOS CENTROS DE INFLUENCIA “FRÍOS” Y PEDIRLES NOMBRES

- Este es un negocio de acción, lo que haga es más importante que lo que sepa
- El conocimiento del PROCESO DE RECLUTAMIENTO no alcanza

Para que un Centro de Influencia “frío” sea eficaz, debe:

- Conocer muchos de los tipos de personas que usted desea como especialistas de negocio
- Tener algún tipo de influencia sobre estas personas
- Tener una actitud positiva hacia el sector y la carrera de especialista de negocios
- Tener confianza en usted, en sus conocimientos, su integridad y su capacidad de ayudar a las personas que recomienden
- Estar dispuesto a ayudarle

### **3. PASOS PARA EL DESARROLLO DE UN GUIÓN DE RECLUTAMIENTO PARA CENTROS DE INFLUENCIA**

#### **1.- AGRADECIMIENTO Y ROMPIMIENTO DE HIELO**

Buenos días Sr. \_\_\_\_\_, le agradezco que me reciba. Como le mencioné por teléfono, en días pasados estuve con \_\_\_\_\_, quién por cierto le manda saludos y me comentó que seguramente usted me podría ayudar.

¿Dígame de qué se trata?



## **2.- PRESENTACIÓN DEL GERENTE**

Mi nombre es: \_\_\_\_\_ gerente comercial en AXA México (entregar tarjeta de presentación) estoy en un negocio muy importante que va acorde con la misión de la empresa la cual es proteger a las familias mexicanas y generar empleos.

## **3.- PRESENTACIÓN DE AXA**

- Me gustaría platicarle un poco de AXA, es una empresa Francesa con presencia en 55 países, 170 mil empleados, 67 millones de clientes en el mundo, 16 000 voluntarios activos en la comunidad. su experiencia en el ámbito financiero, principalmente, en el área de seguros, motivo por el cual está ubicada dentro de los primeros lugares a nivel mundial.
- Nuestro moderno estilo de vida y los cambios en el ambiente global aumentan la sensibilidad al riesgo. Esto genera nuevas necesidades de protección financiera en las personas y en las empresas.
- El negocio de AXA es hacer frente a estas necesidades.
- Se dedica a la atención y servicio a los clientes globales AXA.
- Desarrolla programas globales de aseguramiento en beneficio de los clientes.
- Coloca programas de reaseguro para grandes riesgos.
- Provee asesoría en administración de riesgos
- Especializada en prestar una amplia gama de servicios de asistencia.
- Presente en 39 países.
- Posee una red de prestadores para brindar asistencia.

## **4.- MOTIVO DE LA VISITA**

Actualmente estamos conformando equipos de trabajo ya que AXA le está dando gran impulso, fortalecimiento y apoyo a este negocio, a fin de que al concluir este año nuestra meta es tener empleadas a cerca de 1000 personas más de las que actualmente participamos.

Nuestro objetivo es encontrar candidatos con un perfil específico, razón por la cual el medio para lograrlo es a través de referencias personales.

Considerando que usted es una persona comprometida con el bienestar de la sociedad me permito solicitarle su apoyo a fin de contactar a gente que podamos beneficiar económica y laboralmente.

Es muy importante mencionarle el perfil que requerimos:

- Damas y Caballeros con excelente presentación
- Edad entre 28 y 55 años
- Escolaridad Licenciatura. Carrera trunca o mínimo Preparatoria o equivalente.

Cabe mencionar que ésta propuesta es extensiva para todo aquel que requiera mejorar su calidad de vida sin importar el ramo en el que se haya venido desempeñando.

La empresa realiza un minucioso proceso de selección basado en entrevistas, exámenes y dinámicas grupales antes de proceder a la contratación.

## **5.- CIERRE**

Ofrecemos un plan de carrera y de hecho una profesión. Se imparte una capacitación intensiva de 80 horas y posteriormente sesiones de una hora de capacitación diaria, manejamos un excelente plan de compensaciones, herramientas de trabajo con tecnología de punta, premiaciones e incentivos como viajes y bonos de productividad. Principalmente un apoyo total a nuestros especialistas ya que parte de mi labor es trabajar de la mano con cada uno de ellos. Como podrá percatarse son grandes las perspectivas de crecimiento que AXA ofrece.

¿A quiénes conoce con estas características?

AXA constantemente está en proceso de expansión, por lo cual le solicitaría agendar una nueva entrevista en dos meses con la finalidad de proporcionarle el seguimiento de las personas por usted referidas y ver la posibilidad de que usted pueda proporcionarme nuevos datos.

Adicionalmente le solicito me informe sobre personas que como usted deseen colaborar conmigo en este proceso.

#### **4.- MÉTODOS IMPERSONALES**

Los métodos descritos anteriormente son, generalmente, los más efectivos, más selectivos y más eficientes. Sin embargo, pueden existir situaciones en las que se empleen medios que produzcan un mayor número de candidatos y en forma más inmediata que los que podrían producirse mediante los esfuerzos personales o a través de la organización.

Para establecer una agencia rápidamente desde sus inicios; para trabajar un territorio nuevo donde el gerente es desconocido, o para reclutar un mayor número de hombres nuevos por año de lo que normalmente es posible mediante el acercamiento más selectivo del centro de influencia, pueden utilizarse otros medios con eficacia y con resultados altamente positivos, siempre que se conozcan a conciencia sus limitaciones y se den los pasos necesarios para reducir el mínimo de sus defectos.

Entre dichos métodos, los más comúnmente usados son:

##### **ANUNCIOS**

El uso de anuncios bien sea en la sección de clasificados o en desplegados puede producir resultados bastante positivos, si se prepara y utiliza debidamente. Aquí también, el peligro está en el hecho de que a menos que la redacción de los anuncios establezca con precisión las características y cualidades requeridas, se recibirá un porcentaje demasiado alto de respuestas de personas no calificadas, teniendo que invertirse una cantidad de tiempo excesiva para entresacar los pocos candidatos deseables. Aunque la finalidad es buscar los candidatos que se encuentren a disgusto o que sean perturbables vocacional o económicamente, los anuncios carentes de discernimiento atraen a muchos de los eternos inconformes y a los desempleados crónicos, y es frecuente que el nivel general del grupo de solicitantes que se obtenga sea tan bajo que sólo unas pocas de las mejores respuestas puedan considerarse seriamente para contratación.

Los resultados de la publicidad varían mucho en las diferentes localidades. Para obtener los mejores resultados, es importante investigar y considerar cuidadosamente cosas tales como el tipo de medio publicitario, el tipo de anuncio, la frecuencia de su aparición, el mercado al cual va dirigido, el costo y otros factores pertinentes, por lo general es posible obtener una orientación adecuada en relación con los factores anteriores, en la misma localidad específica.

Es importante recordar que los acercamientos a base de medios masivos para el reclutamiento, deben emplearse primordialmente como una técnica “ocasional”, destinada a suplir y no a reemplazar los métodos selectivos más personales.

### 3 TIPOS DE ANUNCIOS

- Clasificados
- Espacio no clasificado
- Anuncios de ofertas

#### **ANUNCIOS CLASIFICADOS**

- Generan actividad inmediata
- Rápidos
- Económicos
- Los mejores solicitantes sobreviven

**Si seleccionamos a los mejores solicitantes no importa cómo se enteraron de la oportunidad de carrera.**

**Deberá reclutar y probar más solicitantes para encontrar uno bueno.**

Directrices importantes a tener en cuenta cuando arma un anuncio clasificado

- Describa el cargo detalladamente
- Repita su mensaje a menudo
- Tenga en cuenta la situación de empleo local
- Aprenda de los resultados de sus anuncios
- Aprenda las normas de publicidad de sus periódicos
- Esté dispuesto a tratar todas las solicitudes con tacto y cortesía

### **AGENCIAS DE EMPLEO**

Las agencias de empleos deben clasificarse entre los medios masivos puesto que, sólo con excepciones generales, suelen trabajar a base de gran volumen con posibilidades de rápida colocación, interviniendo muy poco una verdadera guía vocacional o influencia alguna que pueda ejercerse sobre el solicitante en relación con la oportunidad profesional.

En la mayoría de dichas agencias sólo se lleva a cabo una rápida tarea consistente en tamizar al solicitante para determinar si reúne los requisitos básicos; también en la mayoría, no pueden invertir el tiempo necesario para convencer a una persona a base e investigar los trabajos más atractivos pero menos inmediatos. La consecuencia es que, probablemente, si las recomendaciones dan algún resultado, se invierta una gran cantidad de tiempo y energía en eliminar una elevada proporción de los ineptos, a fin de obtener un candidato ocasional que valga la pena.

Los resultados más efectivos con las agencias de empleos han tenido lugar generalmente cuando un gerente ha establecido una relación de centro de influencia o nominador con alguna persona que trabaje dentro de ellas y la ha movido a cooperar con su agencia, mediante la cuidadosa observancia de todas las técnicas utilizadas con los nominadores.

- La agencia debe tener un concepto adecuado de la oportunidad que el sector y la agencia ofrece.
- Debe haber un acuerdo financiero justo para ambas partes.
- Debe comprender el tipo de postulante deseado y el proceso de selección que se aplicará. Cuanto más detallada y exacta sea la descripción del aspirante a especialista de negocios, más posibilidades tendrá de enviar un buen postulante.

### **CORREO DIRECTO**

La efectividad del correo en el reclutamiento depende principalmente de:

- La honestidad, la integridad y sinceridad de lo que se diga en la correspondencia.
- La calidad de las personas que figuran en las listas a las cuales se dirige, y del grado en que la mayoría del grupo se aproxime a las especificaciones y normas requeridas.

Cuando se usa el correo con el fin de ponerse en actividad y obtener nombres de inmediato, en comparación con el objetivo a largo plazo de cultivar posibles nominadores, debe tenerse cuidado de establecer un método sistemático para manejar las respuestas y el procedimiento a seguir con posibles candidatos. El escrutinio de candidatos puede requerir demasiado tiempo y ser costoso en relación con sus resultados si no se maneja debidamente, especialmente si las especificaciones establecidas en la correspondencia que se envíe no son lo bastante claras para ejecutar como auto-eliminadora de los que no califican.

Utilizando debidamente, el correo puede ser un sistema adicional valioso para el programa de reclutamiento, pero generalmente debe usarse para estimular la actividad y no como un instrumento regular para reemplazar otros métodos más selectivos.

## Estadísticamente

<b>Fuentes Impersonales</b>	<b>1 postulante de 23 aspirantes</b>
<b>Fuentes Personales</b>	<b>1 postulante de 5 aspirantes</b>

## CARTAS

- Cartas recordatorias a centros de influencia para estimular su actuación.
- Cartas a clientes seleccionados para solicitar referencias.
- Cartas a contactos profesionales y conocidos, que no son centro de influencia, diseñadas principalmente para cultivarlos, hasta convertirlos en centros activos.
- Cartas a grupos de personas con los que tiene prestigio por sus actividades cívicas, sociales y de beneficencia.
- Cartas a centros de influencia de especialistas de negocio seleccionados solicitando su colaboración.
- Cartas a grupos seleccionados con ciertas ocupaciones que usted considere buenas fuentes de posibles especialistas de negocio.

## 5.- PERFIL DE UN POSTULANTE PARA EL RECLUTAMIENTO

El tipo de persona que estamos buscando para que pueda ser un postulante a especialista de negocios eficaz en una agencia.

Dos niveles:

1. Principales Actividades
2. Capacidades y Habilidades

### 1.Principales actividades del Especialista de Negocio

- Prospectación
- Análisis de necesidades
- Venta y cierre
- Administración de pólizas
- Planificación y fijación de objetivos
- Desarrollo personal del negocio

### 2. Capacidades y habilidades

- Habilidad de controlar situaciones
- Capacidad de relación interpersonal
- Control del tiempo y habilidad administrativa
- Comportamiento Ético y Profesional
- Habilidad de Aprender, aplicar Procedimientos y trabajar con Datos y Cifras
- Motivación hacia los objetivos y logros
- Potencial de mercado
- Independencia y confianza en uno mismo

## CAPACIDADES Y HABILIDADES

Para los especialistas de negocio con experiencia:

- Conocimiento técnico
- Habilidad de Prospectación



## Perfil del postulante - otros factores importantes

- Mercados que quiere penetrar
- Productos y servicios de la Cía.
- Normas establecidas por la Cía.
- Postulantes con o sin experiencia
- Plan de Financiación

## CONSTRUYENDO EL PERFIL PARA EL RECLUTAMIENTO

El perfil del postulante dependerá del análisis de los factores claves (actividades, habilidades, capacidades) y la aplicación concreta a la propia situación.

**Ninguno de estos conceptos servirán si no se establece y emplea un sistema de reclutamiento eficaz entre**

**Subdirector de agencias- Gerente de equipos – Recursos Humanos**

## 6. QUIENES PUEDEN SER BUENOS CANDIDATOS PARA NUESTRA GERENCIA.

Todos sabemos que el reclutamiento, la selección y contratación de agentes es un trabajo duro que requiere muchas horas de tediosos esfuerzos, La planeación previa y el reclutamiento, sobre una base sistémica no sólo pueden facilitarnos el trabajo, sino que este puede reducirse al mínimo si enfocamos nuestros esfuerzos de reclutamiento hacia aquellas personas que probablemente sean más susceptibles a la idea de vender seguros de vida.

Esas personas generalmente se encuentran en alguna de la siguiente clasificación:

### **1. Condiciones de Trabajo no Satisfactorias.**

Los ejemplos de los que pertenecen a este grupo forman legión; la incompatibilidad, la aversión a los viajes, entrenamiento o supervisión poco satisfactorias, nepotismo, naturaleza rutinaria y monótona del trabajo, poco prestigio y así sucesivamente.

### **2. Gente que Busca de una Carrera.**

Ejemplos de estas personas son los que acaban de salir de la universidad o del servicio, particularmente aquellos que se han apresurado a tomar el primer trabajo que encontraron sin la suficiente consideración previa.

### **3. Oportunidades de Ingresos no Satisfactorias.**

Existe un determinado número de personas quienes ocupan puestos cuyos ingresos son limitados, y sienten que pueden rendir mucho más en otra ocupación. Muchos otros han llegado a alcanzar el sueldo tope respecto a su trabajo en particular o en una industria en particular donde se encuentran empleados. Otros, incluso, posiblemente no estén progresando debido a que no han logrado adaptarse al trabajo en particular que desempeñan.

### **4. Desempleado o con Amenaza de Paro.**

En este grupo podrían incluirse no sólo aquellos que son arrastrados por las cambiantes ondas del ciclo económico, tales como propietarios de pequeños negocios, sino también aquellos que no desean mudarse al nuevo sitio donde residirá su patrono, o aquellos que ocupan puestos electivos o por nombramiento, ya sea político o de otra índole.

## 7. IDEAS Y TÉCNICAS

- GUIÓN DE RECLUTAMIENTO PARA CENTROS DE INFLUENCIA: Información primordial que se debe recoger
- CONSEGUIR NOMBRES DE LOS CENTROS DE INFLUENCIA. Utilizar preguntas concretas
- FACILITAR EL TRABAJO DEL CENTRO DE INFLUENCIA
- UN ENFOQUE ALTERNATIVO: Utilizar lista de comprobación

1. Transmita el historial de la agencia al centro de influencia que desea cultivar
2. Haga que el centro de influencia conozca a sus mejores especialistas de negocio cuyo aspecto y presencia dará prestigio a su agencia
3. Mantenga a los centros de influencia en una lista especial para que reciban de tanto en tanto correspondencia de su agencia
4. Invítelos a visitar su agencia
5. Recuerde los intereses del centro de influencia
6. Solicite su opinión. Esto demuestra que usted valora el juicio del centro de influencia
7. Recuerde los cumpleaños y aniversarios de los centros de influencia. Son detalles importantes
8. Repase las necesidades de servicios financieros del centro de influencia y ofrézcale ayuda en cualquier tema no solo para demostrar la calidad de trabajo que puede ofrecer su sucursal, sino también para que se sepa que se interesa por él y lo respeta.
  - a. Entregue a los centros de influencia premios especiales por su contribución a la sucursal.
  - b. Intercambie referencias con los centros de influencia.
  - c. Mantenga a los centros de influencia informados periódicamente sobre las tendencias actuales del sector que les puedan interesar.
  - d. Mantenga a los centros de influencia informados sobre el rendimiento de los candidatos que le han señalado.
  - e. Explique todo el proceso de selección y formación al centro de influencia
  - f. Utilice a los centros de influencia como panel de sondeo para presentar nuevos conceptos de venta y marketing.

- g. Envíe a los centros de influencia cartas breves de agradecimiento por la referencia que le den.
- h. Presente un premio al centro de influencia que haya realizado un trabajo más destacado en su sucursal.
- i. Exprese su agradecimiento. No se olvide de hacerlo.
  
- j. Muestre interés en el trabajo del centro de influencia y esté pendiente de cualquier oportunidad que tenga de pasarle trabajo.

### III.2.2 Selección

#### SELECCIÓN

El objetivo de la etapa de reclutamiento consiste en la “búsqueda de candidatos”, como ya hemos visto, es proveer un gran número de candidatos “comerciales”, entre los cuáles poder elegir.

La etapa correspondiente a la selección, que es la que sigue, consiste en averiguar lo más que sea posible acerca de cada candidato. Teniendo la información deseada, se mide la aptitud de cada uno de ellos. Su idoneidad y actitudes son comparadas mediante la evaluación de sus cualidades, tanto las mejores como las más débiles. En esa forma se encontrarán los que estén mejor calificados para el trabajo, es decir aquellos que tengan mayores probabilidades de éxito.

Desde un punto de vista, la selección puede considerarse como el proceso de descartar a los que fracasan, antes de ser contratados. En últimos análisis, a usted le interesa lograr dos objetivos; contratar al hombre adecuado y rechazar a los que no califiquen.

Así, el fomento apropiado de una agencia comprende dos aspectos importantes de la selección: la contratación de los que realmente poseen cualidades para el éxito, y la eliminación de aquellos candidatos que obviamente están destinados al fracaso.

#### SELECCIÓN EFICAZ

- A. La selección implica una elección, de manera que debe haber un número mayor de candidatos que cargos disponibles. No puede hacerse una selección a partir de un grupo con una sola persona.

- B. Piense en el desarrollo de Recursos Humanos a largo plazo en vez de decisiones de aceptación o rechazo\_”¿Cuánto costará en términos de tiempo y dinero desarrollar un candidato para convertirlo en un ejecutivo con éxito?” ¿Cuánto costará en términos de energía y emoción si el ejecutivo fracasa?
  
- C. Utilice los mismos pasos y las mismas técnicas con todos los candidatos.

El mejor indicador del comportamiento futuro es el comportamiento pasado.

**Si el candidato no hace**  
**Lo que usted quiere**  
**cuando usted quiere**  
**Y como usted quiere**  
**ANTES de contratarlo....**  
**....¿Qué le hace pensar que cambiará DESPUÉS de contratarle?**

Mantenga el contacto con el candidato. ¡No permita que un posible buen ejecutivo se le escape!

## HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN

Hay muchas técnicas y medios disponibles para averiguar lo que desea acerca de su candidato. Dichos medios son los siguientes:

### 1. Guía para la Entrevista Selectiva.

La cual incluye un registro de experiencia con el fin de ayudarlo a realizar un trabajo completo de evaluación en la entrevista. Esta es de gran importancia en el proceso de selección. Indudablemente, es vital. Si se lleva a cabo con éxito, le permitirá:

- Comprobar y revelar la significación de hechos y deducciones obtenidas mediante los otros procesos de selección.
- Obtener mayor información acerca de los antecedentes del candidato y de su situación actual, la cual será muy valiosa para el entrenamiento y motivación subsiguiente.
- Saber si está realmente interesado en seguir la carrera del seguro de vida y por qué.
- Decidir si realmente usted podrá trabajar con él – si puede establecerse una relación de trabajo satisfactoria con él. La cuestión aquí no es sólo de “sí tomará el entrenamiento” sino si “tomará el entrenamiento que usted de dé”.

Uno de los medios que los gerentes tienen a su disposición como ayuda en la planeación, es la Guía para la Entrevista Selectiva. Viene a ser una ayuda mecánica en la entrevista, que comprende un registro de la experiencia además de una lista muy completa de preguntas que puede usted hacer al candidato a agente durante la misma.

La Guía para la entrevista Selectiva no es en realidad una prueba de selección sino más bien un instrumento para ayudarlo a obtener información completa y sistemática, como base para un juicio acertado.

## 2. Venta de la Carrera

Una buena presentación de la profesión es un paso muy importante en el proceso de inducción. Es de vital importancia saber cómo presentar las oportunidades que ofrece la carrera, para atraer al hombre que desea.

Muchos de los principios que rigen una buena entrevista, se aplican igualmente a la presentación del trabajo. Sin embargo, dicha presentación deberá efectuarse en una entrevista por separado, o en varias entrevistas, después que usted haya decidido contratar al candidato, aún cuando mucho de los puntos hayan sido cubiertos antes individualmente.

La presentación de la carrera deberá ser tan lógica, organizada y efectiva como la presentación de una plática de ventas para seguro de vida. Esta etapa en el proceso de inducción es la culminación de todos los pasos precedentes.

Como dijera un agente: "Si usted puede vender la profesión, pero no puede seleccionar a las personas adecuadas, tendrá un cuerpo de agentes de baja calidad. En cambio, si puede seleccionar a las personas adecuadas, pero no puede vender la carrera, no tendrá cuerpo de agentes de ninguna especie" La habilidad en ambos aspectos es necesaria. El reclutamiento siempre representará un problema para el gerente que carece de fe en la profesión que trata de vender.

Su sinceridad será el resultado de su convicción personal. Su propia convicción será la base de la convicción del presunto agente.



## MANUAL DEL ENTREVISTADOR

En este apartado apunto tips y sugerencias para una entrevista laboral.

### ***La ciencia o el arte de entrevistar.***

La empresa quiere que sus trabajadores sean los más adecuados. Por eso realiza procesos de selección para conocer a los candidatos y "quedarse" con los mejores. La prueba más importante del proceso de selección es la entrevista en la que un entrevistador decidirá por el comportamiento y por las respuestas que del postulante para ver si es un buen candidato al puesto.

El objetivo principal del entrevistador está claro: obtener la mayor cantidad de información posible, sin desvelar aquellos datos que considera más oportuno revelar en un segundo contacto. Para ello, hará una serie de preguntas que le confirmarán la adecuación al puesto ofertado o, si no hay una vacante en ese momento, a las futuras necesidades de la empresa.

El seleccionador busca a una persona motivada, que le convenza, y que le demuestre que está haciendo la elección adecuada.

Dada, como se sabe, la escasez de candidatos adecuados, es necesario ser muy buenos entrevistadores para detectarlos. Nuestra tarea puede definirse con la frase "separar la paja del trigo".

Nuestro desafío es ver más allá de las apariencias. Las buenas selecciones se nutren de buenos candidatos y de buenos reclutadores. Para serlo, estos últimos deben conocer y cumplir con todos los pasos.

Los mayores errores se producen cuando:

- No se releva adecuadamente el perfil. Hay que reflexionar sobre todos los aspectos necesarios.
- No se analiza la trayectoria previa del postulante.
- No se realizan entrevistas profundas.
- No se prueban técnicas adecuadas.
- Se selecciona en una sola instancia. Los métodos más seguros son los que constan de varias etapas (iterativos).
- No se piden referencias.
- Se aceptan a personas que no se corresponden con el nivel del puesto, por falta o por exceso.

El éxito requiere tiempo, dedicación, personas entrenadas en entrevistas, un proceso con varios pasos de selección, y una confrontación profunda del candidato preseleccionado con el perfil de la búsqueda.

## **1. CONCEPTO DE ENTREVISTA**

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y tema a tratar.

## **2. TIPOS DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN LABORAL**

### **Entrevista directa**

El entrevistador es quien plantea las preguntas desde el principio y las hace de forma muy concreta.

### **Entrevista mixta**

Un tipo de entrevista muy frecuente. Permite al entrevistador hacer preguntas concretas pero también plantear opiniones y comentarios.

### **Entrevista Libre**

Este tipo de entrevista exige haber realizado una buena preparación. El entrevistado después de haber preguntado un par de detalles del CV y quizás contado brevemente las razones de la reunión, lanzará el conocido "Hábleme de Ud., ¿porqué le interesa este puesto?". Esta entrevista, quizás más estresante para algunas personas, sin embargo tiene muchas más posibilidades y expectativas de ser más provechosa para ambas partes. Por una parte, el postulante adquiere más confianza al poder decir realmente lo que quiere y por otra el entrevistador sólo tiene que hacer de vez en cuando preguntas pertinentes.

### **Entrevista Grupal**

Este tipo de entrevista se utiliza en procesos de selección donde concurren un elevado número de candidatos.

El seleccionador, quien está presente junto con uno/dos colegas más u observando a través de un cristal, plantea un caso a resolver. Puede ser un caso de resolución de conflictos, de ampliación de producción, etc. en el cual cada uno de los presentes deberá presentar su solución al problema planteado y debatirlo junto con sus compañeros. A cada participante se le asigna un puesto. El hecho es que cada uno de las personas actuará conforme a como es en realidad sin darse cuenta.

La resolución del caso en sí no tiene importancia. Lo que el seleccionador valorará será el desenvolvimiento de cada uno en grupo: la postura que adopto (líder, conciliador, organizador, etc.); el modo en cómo se enfrentó a la situación y cómo trató de resolverla.

### **Entrevista de Panel**

Esta entrevista se puede realizar con varios entrevistadores a la vez en una única sesión o mediante una serie de encuentros con distintas personas que entrevistarán al candidato desde la perspectiva de los distintos puestos que ocupan.

Este tipo de entrevista se suele realizar para determinar desde distintos puntos de vista si su incorporación es positiva para la empresa y, de ser así, en que puesto encajaría más.

La ventaja para el candidato es que conocerá a los jefes de distintas áreas y por tanto la empresa con mayor profundidad. Suelen ser entrevistas más técnicas.

### **Entrevista por Teléfono**

Cada vez es más frecuente que los seleccionadores realicen entrevistas por teléfono. Suelen utilizarse para confirmar datos del Currículum Vitae y profundizar en los aspectos más relevantes para la posición que desean cubrir.

Son importantes y suelen ser decisivas para citar o no al candidato para una entrevista personal.

## **3. DISTINTOS TIPOS E PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

### **Preguntas Cerradas**

Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

### **Preguntas de Sondeo**

Sencillas y cortas tales como: ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿qué sucedió después?, etc.

### **Preguntas Hipotéticas**

Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo: Que se relacione con el puesto o la empresa, para que lo resuelva: ¿qué haría ud. si...?, ¿cómo manejaría ud.? ¿Cómo resolvería ud...?, En caso de ... .

### **Preguntas Malintencionadas**

Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son útiles ni aconsejables.

### **Preguntas provocadoras**

Son muy útiles para evaluar la reacción del candidato. Se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.

### **Preguntas que sugieren la respuesta esperada**

Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda, por ej.: “Ud. se propone terminar su carrera, ¿verdad?”.

### **Preguntas Abiertas**

Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

#### **4. EL CURRÍCULUM**

El currículum vitae es la tarjeta de presentación del postulante y debe ser atractivo, reflejar intereses con claridad y permitir al entrevistador “tener una primera impresión de la persona que se encuentra detrás del CV”

Cualquier búsqueda parte de algo elemental:

Cuando se inicie un proceso de selección Ud. deberá comenzar por leer una cantidad considerable de CV.

##### **Análisis de contenido**

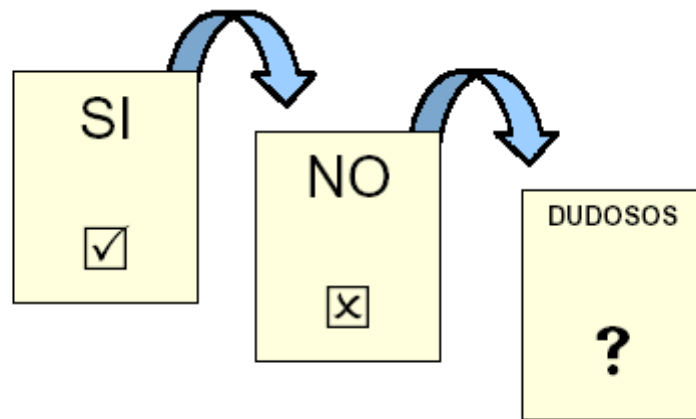
El primer punto y fundamental es que antes de comenzar la lectura de CV, Ud. tenga absolutamente claro los requisitos para el puesto. Esto le será de mucha utilidad. A partir de estos podrá hacer rápidamente tres “pilas” de cvs, los que SÍ cumplen, los que NO cumplen y los dudosos.

##### **A partir de criterios simples tales como:**

Datos generales, académicos, idiomas, cursos, seminarios, manejo de herramientas informáticas, intereses; objetivo general de la búsqueda o interés especial; logros; incluir foto; experiencia laboral.

## **Análisis de Formato y Diseño**

El CV debe ser simple, directo, conservador pero distintivo; debe tener un aspecto prolijo y una forma convencional; sin logotipos, resaltado con mayúscula y negrita, evitando el subrayado; con tipografía sobria y legible; manteniendo el equilibrio entre espacio ocupado y espacio en blanco; sin abreviaturas; impreso en buen papel; sin errores de ortografía, errores de tipeo o de sintaxis.



## **5. PREPARACIÓN PARA LA ENTREVISTA**

Hay que manejarse con el perfil relevado de nuestro cliente, interno o externo. A partir de allí hay que tomar el tiempo necesario para revisar los antecedentes y las condiciones de todos los aspirantes antes de recibirlos personalmente.

### **1. Destine tiempo suficiente para la entrevista**

No arme su agenda superponiendo compromisos o con muy poco espacio entre las entrevistas; tenga en cuenta que el entrevistado puede llegar tarde, que Ud. puede

demorarse en atenderlo, que la entrevista puede ser más larga, o que Ud. puede tener necesidad de utilizar tiempo extra para analizar los datos obtenidos de la misma.

## **2. Prepare un ambiente apropiado**

Tenga en cuenta las siguientes reglas:

- Que sea en privado. Esto es muy importante para que los aspirantes puedan hablar con libertad.
- Que haya un mínimo de distracciones. Entre éstas se incluye un teléfono que suena sin que nadie conteste, personas que entran de improviso en la agencia, o su propia distracción si Ud. está pensando en todo el trabajo que tiene que hacer.
- Que el aspirante pueda estar cómodo. Su comportamiento y su actitud general como entrevistador determinarán en gran parte el grado de comodidad del visitante. Haga lo que pueda por crear un ambiente acogedor. Si el solicitante se siente cómodo, Ud. se asegurará una entrevista más productiva.
- Que ambos ocupen lugares apropiados.
- Recuerde que cualquier cosa que Ud. encare, saldrá mejor si le dedica un tiempo mínimo de preparación.

## **3. La actitud del entrevistador**

- Evitar la postura dogmática
- Mostrar sinceridad y franqueza en vez de astucia y sagacidad
- Brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar todas sus respuestas

Antes de entrar de lleno en el tema es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

- ¿Te costó mucho llegar hasta aquí?
- ¿Encontró lugar para estacionar el auto?
- El tiempo utilizado para este tipo de preguntas no debe demorar más de 30 segundos. Luego se debe dirigir la conversación hacia lo que nos interesa.



EJEMPLO: “Me alegra mucho que no le haya costado llegar, porque me gustaría que empezáramos a hablar sobre el interés que tiene usted en nuestra vacante...”

### **Estimular al aspirante para que hable**

Es muy importante comenzar bien, porque esto nos ayudará en el resto de la entrevista, ya que el entrevistado va a focalizar su atención en nosotros, se crea un clima cordial y una sincera simpatía.

Vale destacar que usted no debe ser un nuevo amigo del entrevistado, sino solo una persona cordial, que deberá lograr que el entrevistado se sienta cómodo de modo que le cuente todo lo que usted necesita saber para formar una decisión. Recuerde que una buena decisión es buena para ambas partes, no solo para usted.

### **Lo que NO debe olvidar:**

- Releer el CV para saber antes de la entrevista a quién va a entrevistar.
- Tener en claro los requisitos del perfil.
- Tener un listado de las preguntas no aceptables (dependientes de cada país y sus usos y costumbres).
- Preparar tres o cuatro preguntas clave que no debe omitir en la relación con el CV y el perfil.

### **Antes de la entrevista**

- Analice el CV del candidato
- Planifique las preguntas a formular
- Basándose en la descripción del puesto, agregue preguntas adicionales si es necesario.

### **Durante la entrevista**

- Preséntese y tranquilice al candidato
- Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista: “Yo hago las preguntas primero, y luego será su turno”.

- Utilice las preguntas brindadas. Estas se idearon para obtener información general y específica sobre las habilidades del candidato.
- Tome notas
- Dele al candidato la oportunidad de formular preguntas
- Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento.

### **Después de la entrevista**

- Analice toda la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista
- Complete los formularios necesarios

## **6. ¿CÓMO DESARROLLAR ENTREVISTAS LABORALES EXACTAS, JUSTAS Y EFECTIVAS?**

En numerosas ocasiones, aquellos que trabajamos en las áreas de gestión de empresas, tenemos que seleccionar y entrevistar personas para distintos cargos y la mayoría de nosotros no hemos recibido ningún tipo de entrenamiento acerca de cómo realizar correctamente el proceso de selección. Dentro de este proceso, la entrevista normalmente tiene un papel fundamental, aunque durante el último tiempo su utilización ha sido ampliamente criticada.

**Algunas de las objeciones que se interponen a las entrevistas laborales son:**

### **a. Falta de Exactitud**

Si bien es cierto que la entrevista personal es una parte fundamental de cualquier proceso de selección, es considerada como una de las menos exactas o confiables. Además, las investigaciones han demostrado que la entrevista personal sólo es exacta en un 14% de las ocasiones para predecir el éxito de una persona en un cargo. Aún así, las mismas investigaciones muestran que un 90% de las decisiones de contratación se toman durante la entrevista.

## **b. Propensión a la Discriminación**

De la forma como normalmente se realizan las entrevistas personales, es muy fácil que el entrevistador introduzca preguntas que pueden ser consideradas discriminatorias, ofensivas y totalmente irrelevantes para el trabajo específico que desarrollaría la persona. Por ejemplo, cuando se pregunta a una mujer joven si piensa casarse y tener hijos.

En Estados Unidos existe el "Equal Employment Opportunity Council", que es una organización orientada a garantizar la objetividad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación, para prevenir la discriminación. La legislación estadounidense intenta prevenir específicamente cualquier tipo de discriminación en base a sexo, raza, color, religión, orientación sexual y muchos otros aspectos. Sólo se acepta como válidas aquellas preguntas que están directamente relacionadas con el trabajo y con el desempeño de la persona en él. A la luz de este tipo de legislación, la entrevista personal realizada de acuerdo al método tradicional, normalmente es totalmente indefendible como proceso objetivo de selección.

Obviamente, en nuestro país —así como en la mayoría de los países latinoamericanos—, no es común preocuparse por tener un proceso de selección totalmente objetivo con lo cual, es muy fácil encontrarse con preguntas poco apropiadas o aceptables.

Es importante evitar la discriminación, no sólo porque es lo más correcto, sino porque es lo más beneficioso para la organización. Si queremos que nuestras empresas compitan efectivamente a nivel mundial, es totalmente necesario que contemos con el mejor recurso humano y que nos preocupemos constantemente por aumentar su productividad.

Por lo tanto, tenemos que evitar al máximo la existencia de nepotismo, favoritismos, acomodados políticos, favores entre amigos y tantas otras prácticas tan comunes en nuestras organizaciones y que atentan contra su productividad.

### **c. Poca Estandarización**

En los procesos normales de entrevista, cada entrevistador utiliza una lista de preguntas como "guía" general, pero aplicando las preguntas más adecuadas dependiendo de cómo vaya "sintiendo" la entrevista. Esto, definitivamente, no ayuda a la objetividad.

### **d. Diferencias Entre Distintos Evaluadores**

Cuando se está realizando un proceso de selección de gran envergadura, es común repartir el trabajo entre varios entrevistadores. En estos casos, es muy difícil compartir apuntes para tomar una decisión objetiva. No se han utilizado las mismas preguntas y se tienen distintos criterios para determinar lo que constituye una buena respuesta.

### **e. Se Confía Demasiado en el Instinto del Entrevistador**

Las investigaciones han demostrado que, en la mayor parte de las decisiones de contratación, el entrevistador toma su decisión acerca del postulante en los primeros tres a cinco minutos de la entrevista y pasa el resto del tiempo confirmando su decisión con argumentos racionales.

Ahora bien, estos problemas son evitables y la mayor parte de las investigaciones demuestra que la efectividad de las entrevistas puede ser mejorada enormemente si se utiliza un método correctamente desarrollado y estructurado. Este método es conocido como la "Entrevista Estructurada", en nuestro caso, los guiones de la "Entrevista Inicial", "Entrevista Profunda" y "Entrevista Focalizada".

La entrevista estructurada consiste en una serie de preguntas que son aplicadas uniformemente a todos los candidatos, bajo condiciones estandarizadas. A estas preguntas, se les genera una serie de respuestas posibles y se asigna un puntaje de acuerdo a la calidad de la respuesta. Esto permite evitar las diferencias de criterios entre distintos entrevistadores y evitar que se realicen las preguntas de acuerdo a cómo el entrevistador "sienta" la entrevista.

Obviamente, uno no va a poder predecir todas las posibles respuestas, pero sí la mayoría y va a poder evitar las diferencias de opinión entre los distintos entrevistadores.

La aplicación de entrevistas estructuradas requiere una preparación y capacitación mucho mayor por parte de los entrevistadores, pero genera un proceso mucho más objetivo, que nos permite dejar sólo a aquellos que pueden contribuir realmente al desempeño en el cargo específico y, en definitiva, a los resultados de la empresa. Ese tiene que ser el criterio definitivo.

## **7. ¿CÓMO CONTRATAR EMPLEADOS?**

La mayoría de ustedes han trabajado para otro alguna vez. Ahora, usted se encuentra considerando cómo contratar a alguien que trabaje para usted. Necesita tener en cuenta las reglas, las responsabilidades, y las dificultades que le enfrentan al empleador cuando debe tomar decisiones de cuándo contratar a una persona, qué talentos necesita, cómo encontrar a una persona fiable y cooperativa, si la persona tiene las cualidades que usted busca, y cómo entrenar al nuevo empleado.

### *Cinco medidas para contratar a empleados*

#### **1ª medida: Encontrar buenos candidatos**

- Escriba una descripción detallada para trabajo indicando claramente en que consiste el trabajo y lo que requiere. Incluya el número de horas que se trabaja y el salario que ofrece.
- (Pueda que encuentre la necesidad de cambiar esta descripción a medida que entrevista a candidatos).
- Pregúntele a su familia, amistades, vecinos, y conocidos del negocio si saben de alguien que busca trabajo.

**NOTA:** No emplear a miembros de la familia o amigos solamente porque necesitan trabajo.

Esté seguro de que necesita un empleado adicional y que la persona que Usted está considerando tenga las habilidades y la experiencia que busca.

Anuncie el puesto en el periódico, internamente o por red de reclutamiento.

- Ponga un anuncio con la descripción del trabajo en una escuela local, en iglesias, clubes, con programas de entrenamiento tanto como en su negocio.
- Deles solicitudes para empleo a las personas interesadas en trabajar por su empresa.
- La solicitud pide la experiencia laboral y educativa del candidato. Puede añadir preguntas que pongan a prueba las habilidades del candidato para ver como lee, escribe y suma.
- Por ley usted no puede preguntarle nada que se refiera a su sexo, raza, religión, condición física, o estado matrimonial.
- Consiga la solicitud en una papelería comercial
- De los candidatos, elija los tres más calificados por medio de sus solicitudes y cítelos para una entrevista.

## **2º medida: Cómo entrevistar a los candidatos**

El propósito de una entrevista es para darle información al solicitante acerca del trabajo y lo que requiere tanto como para conocer las costumbres y habilidades de trabajo que tiene éste.

- Dé una breve presentación de lo que consta el trabajo, sobre la compañía, y de sí mismo.
- Hágale sentir al solicitante lo más cómodo posible.
- Hable por unos minutos sobre lo que usted espera de sus empleados
- Lo más importante es dejar que el solicitante hable la mayor parte del tiempo

- **RECUERDE:** La ley no le permite hacer preguntas sobre raza, religión, salud, edad, estado matrimonial, arrestos sin convicción, ni otros asuntos personales.
- Haga preguntas sencillas y específicas:
  - ¿Qué hizo en su último empleo?
  - ¿Qué fue lo que le gustó y no le gustó de ese trabajo?
  - ¿Qué es o más importante para Usted de un trabajo?
  - ¿Qué habilidades va a traer a este trabajo?
  - Acuérdesse de preguntar "¿Por qué?" para obtener más información
  - Apunte la información que pueda servirle más tarde.
  - Si a este punto de la entrevista Usted cree que el solicitante es buen candidato para el trabajo, dele más información sobre su negocio, tal como programas de entrenamiento y cómo se evalúa el desempeño de los empleados.
  - Permítale al solicitante la oportunidad de hacer preguntas.
  - Deje tiempo entre las entrevistas para tomar notas.
  - Nunca ofrezca el puesto hasta después de haber entrevistado a todos los solicitantes.

### **3º medida: La selección final**

**Llame a quienes le hayan accedido referencias sobre el solicitante, especialmente sus patrones anteriores, maestros, clérigos, y otros que hayan trabajado con el candidato.**

**Pregúntele a éstos que le han recomendado al solicitante:**

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del solicitante?
- ¿Por qué dejó él o ella sus últimos trabajos?
- ¿Usted lo emplearía? ¿Para qué puesto?
- 

**Compare a los candidatos en términos de:**

- Las habilidades que Usted busca
- Sus pasadas experiencias laborales
- Motivación propia
- Habilidad de llevarse bien con otros
- Ofrézcale el puesto al que usted considere mejor de los candidatos

#### **4º medida: Cómo entrenar al nuevo empleado**

El propósito de un periodo de entrenamiento es para darle al empleado la oportunidad de aprender su nuevo trabajo y conocer a los otros empleados. Esta "inversión" en el entrenamiento de un nuevo empleado puede ahorrarle mucho tiempo y dinero a lo largo.

- Dele la bienvenida a su nuevo empleado y hágale sentir a gusto
- Explíquese como se opera el negocio y quien se encarga de cada tarea
- Descríble en detalle lo que él o ella estará haciendo
- Dele un resumen de como se evalúa al empleado y cuando
- Aclárele la póliza de trabajo para los empleados detalladamente
- Déjele saber al nuevo empleado con quien puede consultar cuando tenga algún problema

#### **5º medida: Revisión del récord laboral del empleado**

- Aclárale bien a sus empleados como y cuando se les juzgará su desempeño en el trabajo. Debería evaluar a cada empleado dos veces al año.
- Hábleles con franqueza y sinceramente a los empleados de su desempeño, bueno y malo. También deles la oportunidad de que ellos lo evalúen a usted como supervisor.
- Haga sus evaluaciones basándose en:
  - Calidad y cantidad de trabajo.
  - Iniciativa propia.
  - Si se puede confiar en él.
  - Sentido común al manejar ciertas situaciones laborales.
  - Habilidad de llevarse bien con otros.



## IV. Talleres y cursos

Otra de las funciones principales de la Gerencia Comercial es la capacitación hacia agentes y Gerentes de Ventas; tanto a novatos, intermedios y consolidados.

En mi experiencia profesional en el área de capacitación participé en desarrollo e impartición de cursos y talleres para los agentes y gerentes de nuestra empresa.

A continuación muestro algunos de los cursos de mayor demanda durante mi experiencia profesional en AXA:

### IV.1 Perfil del Puesto (8 factores de éxito)

En este taller identificamos las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea.

Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas con anterioridad.

#### Perfil del puesto

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Estado civil \_\_\_\_\_

Características deseables \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Rasgos físicos deseables \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Idiomas \_\_\_\_\_

Conocimientos especiales \_\_\_\_\_

Experiencia necesaria \_\_\_\_\_

Capacitación \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

## PERFIL DEL PUESTO

Nombre del Puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialista de Negocios/Agente</li></ul>
Edad	<ul style="list-style-type: none"><li>• 28 – 55 años</li></ul>
Área	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comercial</li></ul>
Sexo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indistinto</li></ul>
Estado Civil	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si es mujer: casada con vida familiar organizada e hijos mayores de 6 años.</li><li>• Casado con estabilidad emocional y familia consolidada.</li><li>• Soltero con logros personales, laborales y patrimoniales.</li></ul>
Continuidad Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad laboral / rotación justificada (dos últimos años), no más de 3 meses de desempleo.</li></ul>
Situación Económica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Con responsabilidades económicas, con estabilidad, sin necesidad económica extrema.</li></ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"><li>• En área relacionada con trato al cliente</li><li>• Si no tiene experiencia en ventas: excelente nivel sociocultural, alto nivel de relaciones, logros personales y laborales, necesidad económica actual (no extrema), orientado a las personas, opinión positiva de la carrera.</li></ul>
Grado de Estudios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Carrera Trunca (mínimo 2 años)</li></ul>

## **LOS 8 FACOTRES DE ÉXITO PARA TODOS LOS PERFILES**

### **1. ESTABILIDAD EMOCIONAL:**

Una persona con preocupaciones no podrá concentrarse y dedicar el 100% de su capacidad al trabajo, es por eso que evitamos ingresar gente cuya situación personal no estable.

Cada persona vive los problemas de manera distinta, es por eso que no fijamos tiempos mínimos o máximos. Tú deberás evaluar si la persona ha logrado superarlos.

Algunas situaciones que afectan la estabilidad emocional de una persona son:

- Enfermedades crónicas o terminales en algún miembro de la familia
- Cambios en el estado civil (divorcios, separaciones)
- Fallecimiento de algún miembro de la familia
- Situación actual (estado civil, número de hijos, lugar de residencia, etc.)

### **2. ESTABILIDAD LABORAL:**

La fuerza de ventas es un área que rota de manera natural, sin embargo, debemos buscar características de estabilidad laboral en nuestros candidatos a fin de evitar que esto se convierta en una situación crítica para el negocio.

La estabilidad puede medirse de manera objetiva observando el historial laboral de la persona y la permanencia que ha logrado en empleos anteriores.

Definimos estabilidad laboral de la siguiente manera:

- En los últimos 5 años logró una antigüedad mínima de 2 años en alguno de sus empleos.
- En los últimos 2 años no tuvo más de 3 empleos.
- Los motivos de salida de los empleos anteriores son justificados.

La historia salarial del candidato es congruente con sus expectativas.

### **3. ORIENTACIÓN AL LOGRO:**

La carrera de ventas requiere gente orientada al logro de objetivos específicos, gente capaz de proponerse una meta y obtenerla.

Podemos predecir el comportamiento futuro observando el comportamiento que mostró en el pasado.

Los éxitos anteriores deberán ponderarse y evaluar si son relevantes para una carrera de ventas.

- Toma responsabilidad por su propio trabajo,
- Mantiene una red de relaciones dentro y fuera de la organización para lograr resultados.
- Se pone metas cada vez más ambiciosas.
- Es competitivo, sabe ganar.
- Contactar a sus amigos personales como prospectos.
- Crea y utiliza centros de influencia.
- Repasa los registros para aumentar su eficiencia personal (analiza los resultados, saca conclusiones y modifica su comportamiento en consecuencia).
- Es proactivo.

- Sabe lo que quiere.
- Toma riesgos.
- Soluciona cualquier problema imprevisto de la entrega de forma eficiente.

Algunos ejemplos de logros personales:

- Bienes materiales (casa, auto, terrenos, etc.)
- Educación (maestrías, diplomados, )
- Familiares (educación de los hijos, vacaciones, )
- Negocio Personal o Familiar

**Algunos ejemplos de logros profesionales:**

- Incrementos salariales.
- Ascensos y Promociones.
- Reconocimientos.
- Bonos e Incentivos.
- Concursos.
- Viajes.

#### **4. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN:**

El especialista de negocios está expuesto permanentemente al rechazo por parte de los clientes y debe estar preparado para superarlo.

Mientras más capacidad tenga de levantarse luego de una caída, mayor resistencia tendrá a situaciones adversas.

La tolerancia a la frustración se observa en situaciones críticas (personales y profesionales) que el candidato ha enfrentado.

Cómo reaccionó ante un despido, la pérdida de su equipo de trabajo, acusaciones injustas y fracasos profesionales nos habla de cómo enfrentará la problemática cotidiana de un vendedor.

Las situaciones personales difíciles como un divorcio, fallecimiento de un familiar cercano, enfermedades, etc. se relacionan con la estabilidad emocional y nos dan información valiosa acerca del candidato y su estilo de resolución de conflictos.

## **5. ENERGIA PARA EL TRABAJO:**

El tipo de trabajo que ofrecemos exige un alto nivel de energía, debemos asegurarnos que los candidatos que proponemos sean capaces de soportar la carga y ritmo de trabajo.

Hacer más de una actividad de manera simultánea (estudiar y trabajar), tomar cursos de actualización, mantenerse al día en los conocimientos de una materia.

**Algunos aspectos importantes a evaluar aquí son los siguientes:**

- Número de horas que dedica al trabajo diariamente
- Tipo de trabajo al que está acostumbrado

## **6. RESPONSABILIDAD:**

Se refiere a los compromisos económicos, familiares y morales que la persona tiene.

Evaluamos el grado en el que la persona se comprometerá con la empresa, el producto y consigo misma para el logro de objetivos.

Algunos de los ejemplos de responsabilidad son:

- Compra de casa (pago de hipoteca o préstamo hipotecario).
- Compra de auto (pago de crédito o financiamiento automotriz).
- Negocio propio o familiar.
- Dependientes económicos (familia directa o parientes que dependen parcial o totalmente del candidato).
- Deudas.
- Proyectos especiales.

## **7. NECESIDAD ECONÓMICA:**

La necesidad económica de una persona nos ayuda a predecir el desempeño de una persona.

La necesidad económica extrema afectará a la persona, pues estará más preocupado por pagar deudas que por el trabajo.

En combinación con la historia salarial del candidato y el entorno inmediato podemos saber si sus expectativas son realistas y si podrá lograr las metas que se le presentan.

La necesidad económica se observa comparando la lista de ingresos y egresos familiares, incluyendo el ingreso del cónyuge, así como ingresos adicionales por negocios personales y familiares.

Debemos de tener en cuenta el entorno y la historia salarial antes de emitir un juicio.

## **8. ENTORNO:**

La clave del éxito en la carrera de ventas es el entorno.

Necesitamos gente capaz de establecer relaciones, hacer nuevos contactos y extender su red de referidos. Gente con un buen mercado para el arranque.

Los miembros de su familia, los amigos cercanos y compañeros de trabajo son una muestra clara del entorno de la persona.

En la medida en la que el candidato tenga acceso a gente de nuestro target, logrará un arranque rápido.

### **Puntos a observar:**

- Actividades sociales
- Actividades deportivas
- Actividades de grupo
- Clubes o asociaciones a las que pertenece.



## IV.2 Manejo de la agenda

### INTRODUCCIÓN

¿Agendar o no nuestras actividades? Es el tema que nos ocupará en este taller. Todos hemos oído aquellos chistes sobre los planteamientos que nunca aterrizan, y es frecuente que se les acuse de ser ilusos o poco prácticos; en pocas palabras, un gasto inútil. Recordemos que *“planear nuestras actividades es apuntarle a un futuro práctico y organizado en donde debe quedar memoria para el futuro inmediato”*.

Pero, ¿qué significado tiene esto para el Agente?

1. ¿No será mejor conservar en la memoria las cosas conforme vayan saliendo; como se pueda? o;
2. ¿Dejar que las circunstancias señalen el mejor camino por donde ir?

Las preguntas no son ociosas; ya que, desafortunadamente la mayoría de las personas en nuestro país no planean sus actividades, y mucho menos es considerada en nuestra actividad como una herramienta indispensable, necesaria y práctica en los resultados que estamos esperando.

***Determinar, cuándo se hará cada una de las tareas. La clave no es dar prioridad a lo que está en la agenda, sino ordenar en la agenda las prioridades.***

## **IMPULSORES DE PRODUCTIVIDAD**

Medios electrónicos y formatos institucionales; son los medios que te sugerimos usar, ya que te permitirán medir tu actividad y productividad diaria, te facilitarán la organización y te permitirá priorizar las tareas de mayor relevancia para el logro de tus objetivos a corto y mediano plazo:

Ejemplo de tareas de mayor prioridad:

- Organización y concertación de citas.
- Realización diaria de entrevistas de venta.
- Conservación de Clientes, a través de un servicio de calidad.
- Administración y eficiencia en las tareas y su control.

## **AGENDA DE PRODUCTIVIDAD**

Obtendrá mejores resultados a largo plazo; aquel Agente que trabaje sistemáticamente, visitando el suficiente número de Prospectos para alcanzar sus objetivos, aquel que mantenga un sistema de control eficiente de visitas efectivas.

**TALLER: Enlista las actividades diarias de mayor prioridad.**

HOJA DE PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES	
DIARIAS DEL _____ AL _____	
I.	
II.	
III.	
IV.	
V.	

**AGENDA SEMANAL**

**- HACER CUADRO**

		LUNES	MARTES
Capacitación Diaria	8:15 - 9:00		
Refuerzo de especialistas novatos	9:00 - 10:00		
Concentración Telefonica	9:00 - 10:00		
Acompañamientos de venta con el especialista	10:00 - 12:45		
Revisión Individual de resultados de la gerencia con el especialista	12:45 - 13:45		
Revisión Individual de resultados de la gerencia con el subdirector	12:45 - 14:00		
COMIDA	14:00 - 15:00		
Salida con el subdirector para revisión de fuentes de reclutamiento	15:00 - 16:30		
Salida de acompañamiento para venta con el subdirector y el especialista	16:30 - 17:30		
Capacitación del Subdirector	17:30 - 18:30		
Reunión Informativa eventual	18:30 - 20:00		

## ***ELIMINA EL HÁBITO DE HACER NOTAS EN CUALQUIER PAPEL SUELTO***

### **ESTABLECIENDO METAS**

La clave es “controlar las actividades diarias”. Un individuo con metas específicas, es un individuo que demostrará conducción, efectividad y productividad que se verán enormemente multiplicadas cuando tengan un único propósito.

### **PLAN DE ACCIÓN:**

Desarrolla un plan para el cumplimiento de tus objetivos, apóyate en las tareas que se enlistan.

ENLISTA	• Compromisos adquiridos.
CONCENTRA	• Citas adquiridas.
ACTUALIZA	• Los datos de Clientes.
ORGANIZA	• Actividades del día, semana y mes.
SEÑALA	• Fechas laborales y no laborales.

### **PRINCIPALES CRITERIOS**

1. Fecha de inicio y término.
2. Cuantificables, medibles en tiempo y forma.
3. Exigentes y motivantes con tus propias actividades.
4. Congruentes y alcanzables con tus objetivos.

*Tus metas deberán ser muy definidas, en cuanto a la actividad y lo que tú esperas de ellas, dado que si son ambiguas, rápidamente estarás haciendo actividades improductivas y poco rentables.*

**RECUERDA:**

*Determina diariamente, cuál es el esfuerzo que se requiere para lograr tus objetivos y actividades con éxito.*

## **IV.3 Gerencia de Ventas**

### **Introducción**

Al considerar los resultados de venta que el vendedor debe obtener periódicamente, suele quedar en un segundo plano y hasta descuidarse, una tarea muy importante, y es la que precisamente hace que se materialicen los máximos resultados, tanto en calidad como en cantidad: El “Gerenciamiento”.

**“No hay ventas sin Gerenciamiento”.**

Se aprecia que muchos vendedores actúan de una manera totalmente independiente de metodologías específicas que deben estar diseñadas por la gerencia y la dirección de la organización, debido a la falta de un buen Gerenciamiento.

**“Lo que no se controla no da resultados”.**

### **Síntomas de Ausencia del Gerenciamiento**

- Atención desinteresada del vendedor.
- Justificaciones continuas.
- No conducir la entrevista de ventas.
- Carecer de respuestas objetivas y honestas frente a las objeciones.
- Presionar.

*Cuando nos referimos a profesionalizar la venta,  
nos referimos precisamente a generar la gestión  
en donde no ocurre ninguna de éstas u otras situaciones  
que constituyen una mala praxis en el ejercicio de la profesión.*

### **¿Qué es la Gerencia de Ventas?**

- Es aquella función cuyo objetivo principal es mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible, y del mercado potencial de Clientes en un plazo determinado.

- Cada vez que se le consulta a un vendedor acerca del rol de su Gerente de Ventas, se obtienen una serie de opiniones, puntos de vista, críticas y una sensación de confusión que sin lugar a dudas refleja, en parte, la realidad acerca del rol que juegan en la empresa estos personajes.

- No importando su tamaño, cada empresa que decide contratar un Gerente de Ventas, es porque quiere hacer crecer su volumen de ventas o quiere mantener su Nivel Actual.

### **¿Qué debemos esperar de un Gerente?**

¿Es un vendedor?

¿Es un contralor?

¿Es un organizador?

¿Es un estratega?

¿Es un táctico?

¿Es un líder?

## **Habilidades del Gerente**

El éxito o fracaso de un Gerente de Ventas no estriba en su currículum académico sino más bien en el desarrollo de habilidades frente a esta práctica: Gerenciamiento de Ventas.

- Integridad.
- Tolerancia al estrés.
- Relaciones interpersonales.
- Gestión del tiempo.
- Delegación de tareas.
- Formación de Agentes.
- Supervisión.
- Expresión oral.
- Perseverancia.
- Planeación.
- Compromiso empresarial.
- Adaptación al entorno.
- Ventas.
- Gestión empresarial.
- Solución de problemas.



## Conclusiones

- En cada organización existe el deseo de vender más y mejor en cada periodo del año, superando las propias metas establecidas.
- Cuando abordamos aspectos de gestión de ventas, es necesario tomar conciencia que los resultados se producirán a través de la gestión de los vendedores si, y sólo si, el Gerenciamiento de su actividad es eficiente y efectiva.
- No obstante, lo más importante es que un Gerente de Ventas tenga claro su criterio a la hora de seleccionar su fuerza de ventas; esto es vital, dado que los vendedores son seres convincentes, por lo general, y suelen transformar al Gerente en un aliado frente a la empresa, mimetizando de ese modo su rol y conduciéndolo suavemente al fracaso.

## **IV.4. Taller de liderazgo**

### **INTRODUCCIÓN**

¿Qué hace un buen líder?

¿Cuáles son sus mejores prácticas?

¿Cómo lleva adelante su visión, hace crecer organizaciones de todo tipo?

Estas son preguntas que comúnmente nos hacemos cuando nos enfrentamos a la necesidad de dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos definidos.

A diferencia de quien meramente gestiona una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado.

Gestores y líderes se precisan por igual. Unos (los gestores) llevarán con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes (que no necesariamente están en la punta de la pirámide organizacional). Los otros (los líderes) estudian el horizonte interno y externo de la empresa, perciben las nuevas tendencias que ya emergen como puntas de un iceberg, recopilan multitud de información que proviene de innumerables fuentes, condensan claves y notas que empiezan a sonar con cierta fuerza, y cuando están convencidos de su urgencia, trazan el nuevo rumbo hacia la competitividad. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

### **EL NUEVO PARADIGMA DEL LIDERAZGO**

Es llamado “Liderazgo Ejecutivo”, y éste:

“Influencia el comportamiento de sus seguidores, trabajando con y mediante ellos, individualmente y en grupos, para alcanzar las metas y objetivos de la organización, transitando de paradigmas agotados a nuevos y más vitales paradigmas”.

Si bien es cierto que los Líderes Ejecutivos vienen con diversidad de apariencia, intelecto, temperamento, modales, educación, experiencia y antecedentes personales; aquellos que se desempeñan con excelencia constante, poseen ciertos denominadores comunes.

Analicemos estos denominadores y las capacidades que producen:

<b>COMUNES DENOMINADORES</b>	<b>CAPACIDADES RESULTANTES</b>
- Tener presencia profesional. - Revelan deseo de formar a otros.	- Atraen seguidores de calidad.
- Son aptos para aplicar sistemas. - Se sienten orgullosos del buen desempeño de su gente.	- Forman a su gente.
- Tienen una misión. - Se concentran en los factores clave.	- Dirigen con efectividad.
Tienen un mentor	- Saben escuchar.

### **PRINCIPIOS DE LA ACTITUD DEL LÍDER EJECUTIVO**

Para desarrollar una actitud adecuada frente a sus responsabilidades ejecutivas el Líder debe, ante todo, limpiar la “hojarasca” que en forma de prejuicios tenemos hacia la gente, reafirmando los siguientes principios:

1.- EL HOMBRE COMÚN NO TIENE NADA DE COMÚN.

Somos individuos y esperamos y queremos que se nos trate como tales.

2.- TODOS SOMOS MÁS VIEJOS DE LO QUE INDICA NUESTRA EDAD FÍSICA  
Vale la pena reflexionar cómo los millones de años de edad que tenemos nos han condicionado.

3.- SOMOS MUCHO, MÁS VALIOSOS DE LO QUE PARECEMOS, AÚN EN TÉRMINOS MONETARIOS

Basta estimar lo que costaría tratar de reemplazar el cerebro humano.

4.- CADA QUIEN HA NACIDO CON APTITUDES EXTRAORDINARIAS  
Cultivemos el hábito de dar a las personas una oportunidad.

5.- CADA PERSONA ESPERA PARA SÍ UN FUTURO SIEMPRE MEJOR  
La criatura humana siempre ha mirado hacia arriba.

Estos cinco principios, las diferencias individuales de nuestros colaboradores, su antiguo linaje, su alto valor económico, sus aptitudes extraordinarias y su ambición innata. Si se estiman en lo que valen y se aceptan por lo que significan, proporcionan una base sólida para desarrollar una actitud abierta y progresista en relación a las responsabilidades del Líder Ejecutivo.

Todavía podemos incluir un principio igualmente importante:

*“TODOS PODEMOS MEJORAR, TODOS PODEMOS, DESARROLLAR HABILIDADES, MÁS ALLÁ DE LO CREÍBLE”*

## **LOS INSTRUMENTOS DEL LÍDER EJECUTIVO**

Esta es una serie de características que todo Líder Ejecutivo debe desarrollar para establecer el grado de influencia sobre el grupo de gente que lo sigue, con el fin de marcar una diferencia entre el común “jefe” y nuestro nuevo concepto de liderazgo.

### **1.- INSTRUMENTOS ESTIMULANTES**

**ENTUSIASMO:** Para despertarlo en usted y poder contagiarlo a los demás, concentre su atención en el plan, visualice el resultado final e imagine la satisfacción de lograrlo.

**JOVIALIDAD:** No se tome demasiado en serio. Evite la falsa solemnidad.

**ESPÍRITU ALTRUISTA:** Haga un hábito el reconocer en público las contribuciones de los demás.

### **2.- INSTRUMENTOS ESTABILIZADORES**

**CALMA:** La calma viene con la meditación; pero pensar requiere autodisciplina.

**CONGRUENCIA:** No titubee. No sea de ánimo mudable. Formule sus normas de conducta y apéguese a ellas.

### 3.- INSTRUMENTOS PARA UN DESEMPEÑO EFECTIVO

**COMPRESIÓN:** Empatía. Elimine las barreras físicas, mentales y emocionales de la comunicación.

**SIMPLICIDAD:** Sea sencillamente objetivo. Evite la “ejecutivitis”. No complique su trabajo.

**FRANQUEZA:** No rechace los hechos por desalentadores, decepcionantes o lastimosos que puedan ser.

**VOZ Y VOCABULARIO:** Cultive un tono de voz y un modo de hablar agradable e inteligente. Amplíe su vocabulario sin afectarse. No desperdicie palabras. Si no tienen nada que decir, no diga nada.

### 4.- INSTRUMENTOS NORMALIZADORES

**FIRMEZA:** Medite y asuma sus responsabilidades con entereza pero sin cerrar la puerta a la razón.

**TACTO:** Nace de la consideración a la personalidad de los demás. Nunca hiera los sentimientos o amor propio de los demás. Sea prudente.

**PACIENCIA Y TOLERANCIA:** Descubra cuál es el índice de asimilación de su organización hacia las nuevas ideas y paradigmas. No lo violente. Por la otra parte “es más difícil determinar que es lo que más vale pasar por alto, que descubrir lo censurable”.

### 5.- INSTRUMENTOS REFRENANTES

**FORMALIDAD:** No es acartonamiento o falsa solemnidad. Surge de asumir seriamente las responsabilidades y del deseo de desplegar el mejor esfuerzo en el cumplimiento de las obligaciones.

**CORTESÍA:** Adopte normas de cortesía uniformes e indúzcalas con el ejemplo. Aplíquelas sin discriminación.

### 6.- INSTRUMENTOS VINCULANTES

**BONDAD:** Para mostrarse genuinamente bondadoso, hay que serlo. Añada el toque de bondad a la interacción con sus colaboradores y generará estrechos vínculos de lealtad.

## **LAS TAREAS PRIMORDIALES DEL LÍDER EJECUTIVO**

- Hacer todo lo necesario para lograr que las ventas crezcan constantemente.
- Formar vendedores con un alto nivel de desempeño.
- Cuidar que la operación de ventas sea rentable.

## **TAREAS CRÍTICAS DEL LÍDER EJECUTIVO EN VENTAS**

- Planificar el trabajo de su equipo.
- Organizar y coordinar las acciones.
- Reclutar nuevo personal de ventas con un perfil superior.
- Arrancar rápido, a sus nuevos vendedores, acompañándolos diariamente en sus primeras semanas al campo.
- Capacitar, capacitar y volver a capacitar a su personal. Monitorear a sus vendedores en el campo.
- Retener y mantener comprometidos y entusiasmados a los miembros de su equipo, creando el ambiente propicio para ello.
- Sostener la efectividad, productividad y rentabilidad de su equipo. Liderar con el ejemplo.

## **¿QUÉ ESPERA EL VENDEDOR DE UN LÍDER EJECUTIVO?**

- “Deme MÉTODOS PRÁCTICOS ESPECÍFICOS para mejorar mis ventas - no me diga qué hacer, sino cómo hacerlo”.
- “MUÉSTREME cómo aplicar las mejores técnicas de planeación a mi trabajo diario”.
- “Proporcioneme material informativo y educativo en DOSIS FÁCILES DE DIGERIR- breve, explicativo, creíble, documentado e ilustrado”.
- “DEMUÉSTREME, con el ejemplo, cómo ser más hábil para despertar el interés del prospecto y crearle el deseo por nuestro producto”.
- “AYÚDEME a organizar mi tiempo y planear mejor mi día”. “DÉME MÁS IDEAS para conseguir nuevos prospectos y penetrar en todos los segmentos de mi mercado”.
- “DEMUÉSTREME cómo vender negocios de calidad y satisfacer las necesidades de todos mis clientes o prospectos”.

- “ENSÉÑEME a pensar positivamente”.
- “DÍGAME cómo manejar la competencia - exactamente qué hacer y decir”.
- “SUPERVISE mi actividad, no a mí”.
- “PLANEE y prepare cuidadosamente las reuniones de ventas, a fin de que me signifiquen dinero”
- “RECUÉRDEME que venda desde el principio del año, del mes y de la semana”.
- “FORMULE programas de ventas bien pensados y motivadores”.

## **CONCLUSIÓN**

### **EL LÍDER EJECUTIVO**

*Crea el futuro*

*Promueve y encauza los cambios en la empresa,*

*Es carismático, desarrolla la empatía*

*Sabe delegar responsabilidades,*

*Organiza eficientes equipos de trabajo*

## **IV.5 Taller de capacitación y motivación**

### **I. CAPACITACIÓN**

- La capacitación predomina entre los distintos ingredientes necesarios para triunfar en la venta de seguros de vida. Puede contarse con una excelente selección durante la fase de contratación y con una supervisión firme, pero no se alcanzarán resultados de ventas adecuados a menos que la capacitación básica, la capacitación en la venta directa y la capacitación continua posterior, mantengan un nivel altamente satisfactorio.

- Puesto que el “saber qué hacer” es uno de los elementos primarios de la motivación, la filosofía del programa de capacitación de una compañía debe influir directamente en el espíritu emprendedor y en la voluntad de realizar de sus equipos de ventas e individuos. Es incorrecto afirmar que los buenos vendedores tienen una habilidad nata para la venta. Sin duda, ciertas personas cuentan con las características básicas que se requieren para ser buen vendedor y, evidentemente, se intenta localizarlas durante las labores de selección y contratación. Sin embargo, se requiere una capacitación para desarrollar esas cualidades y, en consecuencia, para lograr un resultado satisfactorio en la venta directa. En pocas palabras, el vendedor se hace, no nace.

La capacitación de ventas puede dividirse en tres áreas principales:

#### **1. CAPACITACIÓN BÁSICA**

- A pesar de que aún hay quienes piensan que la capacitación básica debería ser breve para que el Agente produzca lo antes posible, la verdad es que, exponer al novato a un mercado sin las herramientas de trabajo adecuadas, equivale a enviar al frente a un soldado sin armas. En efecto, el espíritu emprendedor y la motivación se verán amenazados si el Agente principiante se enfrenta a un exceso de fracasos y frustraciones por el simple hecho de “no saber qué hacer”.



*Los fundamentos del curso básico de capacitación de un nuevo Agente, deberían incluir conocimientos sobre la compañía y sus productos, así como sobre los aspectos*

*básicos desde la búsqueda de candidatos hasta el cierre, la entrega de la póliza y el servicio- de la técnica de ventas.*

### **1.1. Conocimiento de los Productos**

- El nivel de conocimientos que es necesario adquirir sobre los productos de la compañía, merece algunos comentarios. Primero: se requiere como es natural, un conocimiento básico del seguro de vida. Los aspectos técnicos del seguro de vida debería irse ampliando conforme el Agente avanza dentro de la carrera de ventas. Paralelamente y con el concepto de mercado-objetivo siempre presente, la capacitación correspondiente a los productos debe adaptarse a los mercados donde va a operar el Agente.

Si se ha contratado a un Agente para operar específicamente en mercados profesionales como, por ejemplo, de contadores, de abogados, etc., su capacitación básica deberá incluir más capacitación sobre aspectos tributarios, legales y conocimientos generales sobre el comercio, que la que requeriría un Agente destinado al mercado de familias/hogares.

- En lo que respecta a los productos individuales, existe una cierta división de opiniones sobre si debe darse instrucción, desde el principio, acerca de toda la línea de productos o limitar la enseñanza a las líneas que se adapten mejor al mercado donde va a operar un Agente. La última alternativa se justifica hasta cierto punto, si se da prioridad, por las características del contrato que se ha establecido con el Agente, a una producción temprana. En ese caso, la formación básica debería ampliarse de tal forma, que fuese posible añadir productos conforme éste progresa.

### **1.2. Capacitación de Ventas**

- Independientemente de cómo se abarque la capacitación con respecto a los productos, no debe haber una capacitación de ventas menos profunda. Se trata de un área en la cual el aspirante a Agente aprende los pormenores de lo que debe hacer y dónde habría que apoyarlo con ejercicios prácticos de búsqueda y de calificación de candidatos.

De esta manera, se garantiza que el Agente salga a vender con un suministro de candidatos (materia prima) preparado durante el desarrollo del curso de capacitación básica. Como regla general, no debería permitirse vender a ningún Agente novato, mientras no haya elaborado una lista de por lo menos 200 candidatos y que, de éstos, el 50% haya calificado.

*Un curso básico de ventas completo destinado a aspirantes a Agente, dura 58 horas. Naturalmente, las charlas de acercamiento y las presentaciones de venta deben ejercitarse mediante representación de papeles (role play), durante el curso y mantenerse bajo control continuo. Este ejercicio es de particular importancia para cimentar en los Agentes las técnicas de ventas. Debe llevarse a cabo hasta que su utilización se convierta, casi, en un reflejo condicionado.*

### **1.3 Métodos**

- Por su naturaleza, la capacitación básica debe contener una cantidad sustancial de instrucción verbal. Ésta debe llevarse a cabo en forma de conferencia, cuando hay que formar, simultáneamente, a un gran número de personas. Si se trata de instruir a pequeños grupos o a una sola persona se puede establecer un sistema más informal. Desde el punto de vista de formación pura, cuanto más pequeño sea el grupo, tanto mejor. Sin embargo, es evidente que otras consideraciones como la tasa de ingreso de nuevos reclutas y la disponibilidad de instructores, afectan la posibilidad de formación de grupos muy pequeños.

*De manera general, puede aseverarse que las conferencias son, por mucho, la forma menos efectiva de capacitación. Esto es muy cierto en las áreas correspondientes a la destreza. La participación activa del aspirante y, en particular, el estudio de las notas tomadas durante las conferencias, así como la práctica de los ejercicios que se han presentado mitigan parcialmente este inconveniente.*

- El material de lectura que se entrega durante la capacitación básica debe estar directamente relacionado con las técnicas particulares que se enseñan durante el programa. La variedad de lecturas de ventas disponible es tan amplia, que el aspirante a

Agente puede verse abrumado por ellas, a menos que se le oriente desde el principio sobre la etapa inicial de su carrera. El objetivo primario del curso básico de ventas consiste en proporcionar al Agente las técnicas necesarias para iniciar, cuanto antes, su producción. Esto implica una concentración del esfuerzo en métodos específicos de ventas de conocida efectividad.

## **1. CAPACITACIÓN PRÁCTICA**

- La capacitación práctica cae bajo la responsabilidad de los directores de sucursal o de agencia, así como de los supervisores. Los objetivos de la capacitación práctica consisten en llevar a efecto una paulatina transferencia de los conocimientos y de las destrezas adquiridas durante la capacitación básica a las situaciones reales de la venta. De esta manera, se construyen hábitos firmes y se aprende a mantener un alto nivel de actividades de ventas.

***La relación del instructor (director o supervisor) con sus Agentes es similar, en muchos aspectos, a la relación que existe entre un entrenador deportivo y su equipo. Resulta esencial mantener un contacto permanente con cada uno de los miembros del equipo para identificar las áreas donde se requiere apoyo.***

- Una de las características principales del buen entrenamiento es que apunta a perfeccionar todos los pequeños detalles de la actividad de ventas y que se lleva a cabo de una manera muy objetiva.

## **1. CAPACITACIÓN CONTINUA**

- El propósito de la capacitación continua es, por una parte, revisar y refrescar los conocimientos obtenidos en la capacitación básica de ventas y, por la otra, proporcionar entrenamiento de apoyo para el progreso del Agente a lo largo de su carrera.

- En su papel de desarrollo abarca técnicas avanzadas de ventas, información adicional para dirigirse a mercados más sofisticados y una formación más profunda en los aspectos técnicos y legales del seguro de vida. También incluye entrenamiento para futuros supervisores, destinado a aquellos Agentes calificados y elegidos para desenvolverse como tales.

## **1. OBJETIVOS EN LA CAPACITACIÓN DE VENTAS**

- Un curso, lección o conferencia, efectivo, debería incluir algunos objetivos claros. Cuando no existen objetivos, entonces no hay ninguna base firme para diseñar el método de instrucción, los materiales, los apoyos, etc. Dicho de otra manera, a menos que se conozca el resultado que debe alcanzarse en la instrucción, no habrá forma de conocer qué herramientas serán más adecuadas para llegar al objetivo. El cirujano no elige los escalpelos que va a utilizar hasta que sabe qué tipo de operación va a realizar. Por lo tanto, un objetivo de formación de ventas describe el resultado que debe obtenerse mediante la instrucción y, no tanto, los procesos que deben usarse.
- Tanto los instructores como los participantes del curso, trabajan a ciegas si desconocen cuál va a ser el resultado final de la instrucción. Un objetivo de formación de ventas, proporciona una dirección a la planificación de conferencias, paralelamente, permite al estudiante organizar sus esfuerzos y actividades de aprendizaje; la planificación del aprendizaje es tan importante como la planificación de la capacitación de ventas. Los objetivos hacen pensar más a fondo al instructor sobre el tema y los métodos que deben usarse en la enseñanza y, además, sobre los puntos clave que se deben resaltar. Asimismo, permiten una concentración en el método de manejo de la materia y establecen normas de comparación que se utilizan para la evaluación de resultados. Los objetivos son tan importantes para el aprendiz como para el instructor; deberían plantearse claramente al grupo, antes de iniciar un nuevo tema o una subdivisión de un tema. De esta manera, ambos se orientan en la misma dirección y se evita que los estudiantes encuentren, paulatinamente, el camino que toma el instructor.

#### **4.1 ¿Qué es un Objetivo de Capacitación?**

- El propósito de la capacitación, o de la instrucción, está orientado a provocar cambios en el estudiante. A menos que éste muestre algún signo positivo al respecto, se debe aceptar que la instrucción no ha valido la pena. Asimismo, no puede considerarse que todas las resultantes de la formación sean, necesariamente, benéficas. Un ejemplo de efecto adverso podría ser el tiempo que se destina a desarrollar destreza en una rutina que recibe la instrucción conoce y efectúa perfectamente. El proceder conduce, como es natural, al aburrimiento, a la pérdida de interés y a la desmotivación. Habrá que evitar caer en este tipo de situaciones cuando se esté planificando un curso de formación continua para productores experimentados, de alto nivel.

- Por lo general, un objetivo de capacitación o de instrucción de ventas, es la definición de un resultado consecuente con un plan de proceso de formación. La definición debe ser específica y debe poderse medir en función de los resultados de la instrucción. Los procesos de instrucción no influyen al establecerse un objetivo, a pesar de que son partes esenciales de la planificación de lecciones y de la descripción de cursos.

*La descripción de un curso tiene que ver con el contenido de éste y la forma de tratar el tema correspondiente, mientras que el objetivo de un curso indica cuál va a ser su resultado. La diferencia es importante puesto que una descripción aclarará, a la persona que recibe el curso, los límites de la cancha donde se va a jugar, pero no señalará ni la posición de la red ni el método de tanteo. ¿Cómo podría enterarse el jugador que ha marcado un tanto?*

#### **4.2 Los Componentes de un Objetivo de Formación**

- La ventaja esencial de un buen objetivo de formación de ventas es que proporciona, a aquel que lo lee, una imagen clara de lo que logrará la persona que cubra completamente un curso. En otras palabras, la intención del instructor queda clara en términos de resultados para este mismo, para los demás y, en particular, para quien recibe la instrucción.

- El hecho de plantear la definición está sujeto a muchos peligros que se deben, en gran medida, a un uso inadecuado del idioma. Los objetivos cuyo propósito es que el estudiante “comprenda” o “aprecie” ciertos hechos, temas o conceptos, no pueden medirse y, consecuentemente, son objetivos inadecuados. No son suficientemente específicos -¿Cuánta comprensión? ¿Cómo puede medirse?- Estas preguntas son oportunas para identificar la calidad de un objetivo.

a) ACTIVIDAD lo que es capaz de HACER el que recibe la instrucción.

b) CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES en las cuales se debe realizar.

c) NORMAS en base a las cuales hay que llevarlo a cabo.

## **ACTIVIDAD**

Ésta es la parte más importante del objetivo, ya que en ella se establece, en términos que puedan demostrarse, la habilidad para HACER ALGO –algo específico que se ha aprendido en el curso-. En otras palabras, es la parte donde se plantea el cambio que espera en la conducta de trabajo del receptor del curso.

## **HACER**

Es la palabra clave para alguna actividad demostrable: indica que se ha definido el QUÉ. Se deduce que, a menos que se asocien a una determinada acción, los vocablos “comprenda” o “aprecie” que se mencionan un poco más arriba no dejan espacio, o dejan poco, para una demostración. Un comentario como: “entender los métodos para que los nuevos asegurados proporcionen referencias”, no queda definido de manera clara. Es evidente que la comprensión de los métodos es importante. Sin embargo, ¿cómo va a enterarse el instructor que se han entendido? Usted responderá que haciendo pruebas. En efecto, este sistema es tan bueno como cualquier otro, pero cabe preguntarse: ¿en base a qué normas, cómo? A final de cuentas, queremos lograr, algo más que una comprensión (muy

difícil de evaluar) –deseamos que el Agente utilice el método de una manera práctica y que pueda demostrar que lo conoce-. En base a ello, podemos establecer el objetivo con las siguientes palabras: “que sea capaz de utilizar la charla preestablecida para obtener referencias a partir del nuevo asegurado”. ¿Cómo saber que se han alcanzado las normas establecidas? Muy sencillo, en base a una representación práctica del papel correspondiente.

## **CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES**

Esta parte del objetivo establece claramente el entorno, las herramientas o el equipo, y las circunstancias generales donde debe llevarse a cabo la actividad. La componente no requiere estar siempre presente en un objetivo de formación de ventas. Sin embargo, debería incluirse si hay que establecer un cambio práctico en la conducta de trabajo. En el ejemplo de las referencias que se expuso más arriba, “la charla preestablecida para obtener referencias”, y “a partir de un nuevo asegurado” establecían condiciones en el objetivo. Consecuentemente, si ya se ha aprendido esta charla, puede demostrarse el dominio que se tiene sobre ella.

## **NORMAS**

Establecen los criterios que sirven de base de comparación para evaluar el grado de éxito alcanzado por el instructor y el estudiante. Deberían incluir elementos de tiempo, esmero y calidad.

Con la palabra TIEMPO se entiende el período durante el cual debe dominarse la actividad que se ha aprendido. Podría introducirse el elemento tiempo en el ejemplo que hemos estado trabajando, si lo complementamos como sigue: “que sea capaz de utilizar la charla preestablecida para obtener referencias a partir de un nuevo asegurado, mañana a las 9 am”. El objetivo está mejor definido ahora pero aún no se ha introducido ningún factor de esmero o de calidad.

El elemento Esmero/Calidad es una variable que, de acuerdo con su importancia, puede calificarse con 100% o menos. Puede, sin duda, aceptarse que un Agente experimentado cambie la charla para obtener referencias con el fin de que se ajuste mejor a su personalidad -¡en base a su experiencia y siempre que funcione!- Esta actitud sería inaceptable en un Agente principiante.

- Con el propósito de incluir este elemento en nuestro ejemplo, podríamos ahora escribirlo de la siguiente manera: “que sea capaz de utilizar la charla preestablecida para obtener referencias a partir de un nuevo asegurado sin cometer más de una falta, mañana a las 9 am”. El factor Esmero/Calidad se define mediante “sin cometer más de una falta”, pero en función del grado de formación de la persona y de la dificultad del tema podría también decir, evidentemente, “sin cometer ninguna falta”.

## **CONCLUSIONES**

- Los objetivos orientan al instructor/aprendiz.
- Los objetivos apoyan al aprendiz en la planificación de sus estudios.
- Facilitan al instructor la planificación de lecciones.

Unos objetivos claros incluyen:

- ACTIVIDAD
- CIRCUNSTANCIAS/CONDICIONES - NORMAS

Se deben comunicar los objetivos a los estudiantes.

## **I.MOTIVACIÓN**

- En esta parte del curso trataremos de mostrar la importancia que tienen en la motivación de una agencia (teoría de Maslow).

### **1. TEORÍA DE MASLOW**

- El fundamento de esta teoría establece que la gente – la humanidad, en general- desea satisfacer varias necesidades y que se comporta en consecuencia-. Cada necesidad se presenta de diferentes formas y en momentos distintos. Maslow clasifica dichas



necesidades en una estructura jerárquica. Los primeros dos niveles, se refieren a las necesidades fisiológicas y de seguridad, y se consideran necesidades PRIMARIAS. Los tres niveles siguientes se clasifican como necesidades SECUNDARIAS.

- Si bien todos los niveles coexisten, el poder desencadenador de cada uno de ellos varía de acuerdo con las circunstancias. En principio, la gente procura, primero, satisfacer las necesidades primarias. Una vez satisfechas éstas, la motivación se transfiere a los niveles secundarios. Un individuo que no ha ingerido alimento por tres días estará motivado por la necesidad de alimentarse. Cuando haya comido y, por lo tanto, satisfecho esta necesidad básica, aparecerán otros niveles de necesidad. Intentará, entonces, satisfacer cada uno de ellos. ¡En la parte baja de la escala la necesidad de aire para respirar no será dominante mientras no se vea uno privado de este elemento! En el otro extremo, el logro de un objetivo es un desencadenador cuando han quedado satisfechos todos los demás niveles. Desde luego, como todo lo que tiene que ver con los seres humanos.

- Desarrollo personal, realización de potencial, y talentos creativos.

- Autoestima, status, reconocimiento, necesidad de ser necesitado, respeto y reputación.

- Asociación con otros, pertenecer, ser aceptado y amado.

- Sin temores, privaciones, peligros ni amenazas.

- Comida, agua, aire, abrigo, descanso, ejercicio y sexo

- Las NECESIDADES FISIOLÓGICAS y de SEGURIDAD son NECESIDADES PRIMARIAS y el individuo se esfuerza por satisfacerlas en primer lugar. Los siguientes niveles de NECESIDAD son SECUNDARIOS y se convierten en motivadores clave cuando se han satisfecho las NECESIDADES PRIMARIAS. UNA NECESIDAD SATISFECHA ya no actúa como motivador aún cuando, desde luego, todos los niveles coexistan y sean interdependientes.

***Deben existir grados de necesidades y de satisfacción entrelazados.***

## **2. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN**

- Se requiere una definición en el contexto práctico de la motivación. Es posible que, desde el punto de vista del director de venta, la definición más adecuada sea simplemente: “la creación de una disposición para actuar”, es decir, la creación de una disposición y de una voluntad para llevar a cabo lo que usted desea que realicen, el equipo de ventas en conjunto y los individuos que lo constituyen.
- Usted desea, desde luego, que el equipo produzca. Sin embargo, la producción es el resultado final de las distintas actividades que hay que efectuar. La función del director consiste en llevar a cada uno de los miembros del equipo al punto a partir del cual puedan emprender todas esas actividades. Cada Agente individual es distinto y tiene una distinta habilidad para llevar a cabo sus responsabilidades. La creación de una disposición para actuar es, consecuentemente, una tarea de habilitación del Agente. Esta tarea, debe conducirlo a actuar, por lo menos, tan bien como sea posible. Influyen en el desempeño del Agente, la experiencia, el entorno y la calidad de la supervisión.
- La motivación no es una inyección periódica de entusiasmo. Las charlas de motivación tienen un cierto valor estimulativo y educativo, pero su influencia en el desarrollo de la disposición de actuar, es muy limitada. Por lo general, el efecto de estas charlas se esfuma a las pocas horas o a los pocos días. La razón debe encontrarse, posiblemente, en la compleja naturaleza de las componentes de la disposición para actuar.

### **1. VERTIENTES DE LA DISPOSICIÓN PARA ACTUAR**

De acuerdo con la definición que se acaba de establecer, hay tres vertientes para desarrollar la motivación:

- a) Saber qué hacer.
- b) Saber qué va a ocurrir cuando se lleve a cabo.
- c) Reconocer que lo que ocurre tiene un valor.

La fuerza de la motivación depende de la fuerza de cada uno de estos tres factores.

Cualquier debilidad que se encuentre en alguno de ellos, conducirá a una disminución de la disposición y de la voluntad para hacer lo que se requiere. Si alguno de los factores está ausente, NO habrá motivación para actuar.

#### **A. Saber qué hacer (expectativas de trabajo)**

Se trata, simplemente, de expectativas de trabajo basadas en una descripción verbal y en una formación continua. Si el Agente no sabe qué hacer, no hay, realmente, forma de que lo haga. En gran medida, el origen de la falta de motivación se debe a una formación de poca calidad. “¿Por qué razón no hace más contactos con empresarios o comerciantes?”, se pregunta el director. La respuesta PODRÍA encontrarse en alguna parte del área de saber qué hacer. ¿Cuenta con una charla de acercamiento para enfrentar este tipo de negocios? ¿Sabe cómo utilizar los productos de su compañía para satisfacer las necesidades del empresario o del comerciante? ¿Conoce las necesidades de esos candidatos? En pocas palabras: ¿ha sido formado adecuadamente y se encuentra a día para operar en este tipo de mercado? Si las respuestas plantean alguna duda, es probable que ésta represente el inicio del diagnóstico de las razones de la falta de acción.

#### **B. Saber qué ocurre (Resultado)**

La componente vital de la disposición para actuar, consiste en un análisis realista del resultado que, a través de su actividad debe alcanzar el Agente. En otras palabras, es de gran importancia ver, en términos de resultados, un objetivo definido. Esta “definición de lo que ocurre” debe ser realista y considerar tanto los efectos positivos como los negativos de las acciones que se requieren. Por ejemplo, si se sabe que la efectividad de una charla de acercamiento es tal que, de cada 5 de ellas se obtiene una sola entrevista de ventas (razón de conversión 5:1) entonces, cualquier comentario que se haga al Agente (y principalmente, a un Agente novel) en el sentido de que pueden lograrse razones más favorables, estará fuera de la realidad y será, ultimadamente, la causa que lo desmotive y le cause una falta de voluntad para utilizar esa muy particular charla de acercamiento. Muchos problemas motivacionales provienen de las muy optimistas descripciones del trabajo, utilizadas durante la labor de contratación que resultaron no ser correctas. El elemento “qué ocurre” ha resultado ser falso y, consecuentemente, la motivación ha quedado destruida.

### **C. Reconocer que lo que ocurre tiene un valor**

Se trata, posiblemente, del elemento más difícil de la motivación puesto que involucra dos áreas específicas de la personalidad del Agente. En primer lugar, se encuentran las presiones y las influencias que ejercen los propósitos, las metas y los objetivos de la compañía, y de la unidad de ventas del Agente. En segundo, los propósitos y las ambiciones de este último. Lo ideal sería crear las condiciones para que ambas vertientes pudiesen coincidir.

El valor no es estático: cambia de acuerdo con la voluntad personal, experiencia y el progreso del Agente. Al principio de la carrera de éste, la necesidad de lograr un buen nivel de vida y, a veces, de simplemente sobrevivir, le puede conducir como área clave del valor a obtener ganancias, dinero. Sin embargo, cuando se ha alcanzado ese valor y se ha satisfecho la necesidad de dinero, deja de ser un elemento clave de motivación y debe sustituirse por otro valor. Satisfecha una necesidad, deja de ser un motivador y, como cuando se ha alcanzado un objetivo, se requiere establecer una nueva meta con el fin de mantener una disposición para actuar.

## V. Conclusiones

La comunicación es de vital importancia en cualquier ámbito de la vida, profesional, personal, lúdico, social, etc.

En mi experiencia profesional no fue la excepción, sino todo lo contrario. La comunicación personal, interna, externa, horizontal, ascendente, oblicua y en todos sus ramos fue importantísima en el día a día como gerente comercial.

La comunicación sin duda optimizaba mi gestión en esta experiencia laboral de diferentes maneras, por ejemplo:

En el día a día con mis compañeros de oficina la comunicación nos facilitaba todas las tareas a realizar en la oficina, ya que gracias a la comunicación generábamos un mejor clima laboral, nos ayudaba a organizarnos mejor para todas las labores cotidianas.

Dentro de la empresa tanto de manera ascendente como descendente la comunicación era muy importante ya que de manera clara conocía las políticas, peticiones y estrategias de la empresa y de mis superiores; y gracias a la comunicación descendente las transmitía a mis subordinados y colegas generando mayor productividad.

También dentro de la empresa en mis tareas como capacitador la comunicación me ayudaba mucho a transmitir los conocimientos necesarios a las personas que recibían las capacitaciones, tanto a agentes y gerentes novatos como a personal en desarrollo y consolidado.

Hacia fuera de la empresa la comunicación también fue de gran ayuda, ya que en mi labor como gerente comercial tenía mucho contacto con clientes, donde les comunicaba las características de los diferentes productos que comercializábamos y las políticas de la empresa para su adquisición.

En esta experiencia laboral diferentes herramientas y tecnologías fueron de gran ayuda para la óptima comunicación; herramientas como teléfono, cartas, correos electrónicos, conferencias, focus groups, etc. De igual manera la comunicación verbal interpersonal me ayudó mucho a realizar una gestión exitosa como gerente comercial en AXA Seguros.

En fin en la experiencia laboral como en cualquier otra actividad la comunicación nos ayuda a generar resultados más productivos y ser una mejor persona.

Cada día todos los hombres contamos con mayor tecnología para comunicarnos en cualquier ámbito, herramientas que en su mayoría agilizan la comunicación. Solo debemos tener cuidado que estas nuevas tecnologías al acercar a los que están lejos, no alejen a los que están cerca y mantener gracias a la comunicación relaciones honestas, formales; buscando el bienestar común de todos los involucrados..

## **VI. Bibliografía y fuentes**

FRAUNFOHER THOMPSON, Stepehn.

Cultura Organizacional. Editorial Paidós, España, 2003.

GOLDHABER, Gerald M. “Comunicación Organizacional”, Editorial Diana, México, 1986.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos, “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Trillas, México 2002.

MASLOW ABHRAHAM, “Motivación y personalidad”, Estados Unidos, 1954.

CHESTER BERNARD, “Funciones del ejecutivo”, Estados Unidos, 1938.

DOUGLAS MCGREGOR, “El lado humano de las organizaciones”, Estados Unidos, 1960.

WILLIAM OUCHI, “Teoría Z”, Estados Unidos, 1979

Visita y entrevistas en AXA Seguros, Insurgentes sur 1960.

## **VII. Apéndice**

### **VII.1 Entrevistas**

En este rubro realicé un par de entrevistas a colaboradores de la empresa muy cercanos a mí durante mi etapa laboral en AXA

#### **1. Lic. Maribel Melo Betancourt (Directora de Reclutamiento en AXA Seguros 2009)**

***En tu labor como Directora de Reclutamiento y Capacitación en AXA qué tan importante consideras el papel de la Comunicación?***

Mi actividad principal en la empresa era supervisar el perfil de los postulantes, posibles nuevos agentes y gerentes comerciales a formar parte de AXA seguros. En esta actividad para mí era importantísima la comunicación verbal, ya que realizaba muchas entrevistas persona a persona por semana.

También era importante la comunicación al interior de la empresa ya que les informaba a distintas áreas de la misma acerca de los resultados obtenidos en mis entrevistas.

Y finalmente en el área de capacitación de la empresa debíamos tener mucha comunicación ya que entre varios capacitadores y gerentes comerciales como tú; realizábamos el diseño y contenidos de algunos cursos para elementos del área comercial.

En fin considero que gracias a una buena comunicación mi trabajo en la empresa generó mayores éxitos.

#### **2. Lic. Eduardo Sámano López de Llergo (Agente Comercial)**

Qué tan importante es para ti la comunicación como Agente Comercial?

Para mí la comunicación era muy importante en mi actividad. Sobre todo la comunicación directa persona a persona. Esto es porque realizaba varias entrevistas de diagnóstico a posibles clientes.

También la comunicación con mis compañeros de oficina era importante ya que gracias a ella generábamos un mejor clima de trabajo.