

012  
H  
(N)

R. 9.106  
LAR-33

1965  
(N)

NOTA SOBRE LA FORMACION DE INSPECTORES Y AGENTES

Aclarar en I. C. E. A. Octubre 1965  
"Coloquio sobre formación de inspectores"

012  
H  
(N)

Por D. Ignacio Hernando de Larramendi  
Director General de MAPFRE, Mutuali -  
dad de Seguros.-

En los últimos años en el seguro español se han producido cambios que afectan a este problema en dos sentidos diferentes:

- (a) Después de un período de casi completa despreocupación por el problema de formación de personal, las entidades aseguradoras más dinámicas han cambiado de actitud y basan en gran parte su política de crecimiento y equilibrio técnico la formación del personal, especialmente del de nueva entrada.
- (b) Por otra parte, se comienza a considerar como personal de la empresa a quienes, aún con contratos de tipo comercial, representan en el exterior a la entidad aseguradora y especialmente en la captación de pólizas es para éstos particularmente necesaria la sólida formación técnica, por ser la que de un modo más directo hace ver al público la imagen de la entidad y por las mayores dificultades de su labor que debe hacerse "cara al público" a solas con asegurados o futuros asegurados.

Estos dos factores han llevado a un cambio completo de actitud y como resultado de la clase de personas que desempeñan funciones de inspección de Seguros, comenzándose una misma tendencia en relación con los agentes.

En España, de un modo casi absoluto en el ramo de Vida y con bastante predominio en los Ramos Diversos, los verdaderos especialistas de la venta son, más que los agentes, los inspectores. Por ello es en éstos donde más rápidamente ha surgido la preocupación por la formación adecuada.

Hoy ha desaparecido de nuestro panorama asegurador la figura antigua del inspector, hombre fracasado en otras actividades que, como último recurso, se dedicaba a viajar consiguiendo operaciones de seguro que, en muchos casos, tardaban poco en anularse. La época en que esto ha ocurrido de modo especial es desde el final de la guerra civil hasta el año 1950, se considerará en el futuro como una de las menos satisfactorias del seguro español. En ella, la selección y lanzamiento de los inspectores a "producir" sin ninguna clase de preparación, era un síntoma de males más profundos que en algunas entidades han producido situaciones que debieron cortarse con medidas enérgicas.

También hay que señalar que este mejoramiento del personal inspector y productor de seguros es también consecuencia de la agravación de las dificultades para captar agentes por la mayor competencia en el "mercado de inspectores", de funciones sencillas de venta con menos necesidad de conocimientos técnicos que la del seguro, que ha hecho elevar de modo considerable el coste salarial de las personas afectadas, así como por la necesidad de dotarlas de medios de locomoción con lo que se eleva de modo considerable el coste total para la empresa.

R-1109

Con ello, del mismo modo que en la agricultura, ha variado la actitud del empresario frente a su personal, al dotarles de máquinas muy costosas que, por falta de preparación, podían dejar inútiles.

Por todas las anteriores circunstancias, es claro el convenimiento general de los aseguradores españoles, aún en aquellos que, por diversas circunstancias, pudieran considerarse más aferrados a sistemas antiguos, respecto a la necesidad de capacitación adecuada del personal inspector.

Pero una cosa es esto y otra los métodos utilizados para esta capacitación. En este segundo aspecto tiene mucho por recurrir todavía el seguro español, Para contribuir de algún modo a que esto se haga en el plazo más breve posible, voy a exponer la experiencia de nuestra empresa, señalando que no la considero muy satisfactoria ni demasiado aleccionadora, pero que, al menos, puede ser útil como ejemplo en bastantes casos de lo que no debe seguir haciéndose.

En el comienzo de mi actuación al frente de la empresa, en el año 1955, trabajando exclusivamente en ramos Diversos, - los Inspectores tenían más o menos las características antes apuntadas y aún los de más capacidad, algunos de los cuales tienen en la actualidad puestos directivos muy importantes en la empresa, carecían de una preparación adecuada.

Durante dos o tres años, por una política de retracción para lograr un equilibrio de nuestros resultados, se limitó la captación de Inspectores, y en realidad se fue eliminando a bastantes de los existentes.

Cuando comenzamos a admitirlos nuevamente, introdujimos un cambio fundamental sobre la situación anterior. Antes los inspectores tenían un carácter nacional y se les enviaba indistintamente a cualquier parte de España. Después seguimos la norma de especializarlos en una zona, aunque ésta eventualmente pudiera cambiar.

Para su capacitación utilizamos en esos momentos el sistema de ponerlos durante un mes a trabajar con algún inspector cuya actuación considerásemos satisfactoria y poco a poco, - quizás en plazo no superior a un mes, los lanzábamos a producir, en general orientados por un Jefe de Sucursal o un Delegado Provincial.

Posteriormente, a la vista de algunos fracasos y de comprender la necesidad de una preparación mucho más profunda, comenzamos por intentar dar a los inspectores una formación técnica durante un período de dos o tres meses en nuestras Oficinas Centrales. En este aspecto, también puede decirse que fracasamos. En contramos que en las Oficinas Centrales, por una serie de circunstancias, el carácter de algunos empleados antiguos, excesiva especialización en ciertas operaciones, etc. no se formaban los inspectores e incluso podían perjudicarse sus futuras relaciones con la empresa.

Debo señalar que en ese período carecía nuestra empresa de adecuados Manuales o Instrucciones de Tarifación, con lo cual la preparación tenía que hacerse por enseñanza oral - casi absoluta de algunos empleados que, por estar muy ocupados, no hacían con agrado esta labor y en muchas ocasiones arrinconaban a los nuevos Inspectores. Con ello ocurría que al transcurrir el período previsto no sabíamos realmente no sólo si el Inspector estaba bien capacitado, sino si en conjunto iba a adaptarse a nuestra empresa.

Por ello desde hace tres años, damos un nuevo paso aunque no puede considerarse todavía plenamente satisfactorio, utilizando el sistema de destinar al nuevo Inspector a una Dirección Regional distinta a la que en principio pensamos - que habrá de prestar sus servicios y donde creamos que haya un personal que, por las circunstancias diversas que concurran, pueda prestarle una atención adecuada.

Una vez en la Dirección Regional, damos al Inspector un período de tres o cuatro meses de preparación puramente técnica y en algún aspecto administrativa. Para ello, comenzamos destinándole al Departamento de Emisión y Contratación de pólizas que, en general, está dotado en casi todos los ramos de instrucciones y manuales, que permiten un alto grado de aprendizaje teórico y procuramos que, por lo menos en dos o tres ramos fundamentales, llegue a desempeñar en ese tiempo la labor de un empleado normal, conociendo absolutamente toda la mecánica de suplementos, problemas generales de contratación y los aspectos generales de los ramos de aplicación más sencilla. También en este período tratamos de que lleve a cabo dos o tres cursillos que tenemos preparados para especialización de agentes de ciertos ramos.

Durante un período de 15 días a un mes, tratamos de que pase por el Departamento de Siniestros, para que se familiarice con las líneas generales de esta actividad, en la que no ha de tener una intervención muy activa, pero que consideramos elemental para su formación aseguradora. Si, por las circunstancias del puesto que pensamos encomendarle, ha de tener una mayor relación con Siniestros, procuramos que este período de preparación sea más largo.

Pasado este período tratamos de que esté uno o dos meses ya en una labor de producción con un inspector experimentado - haciendo gestiones en la calle. En general, tras este período de unos seis meses en conjunto, tenemos una idea bastante completa de las posibilidades del Inspector (en muchos casos interrumpimos antes su colaboración con nosotros) y podemos destinarle a una zona a la que llegue con unos conocimientos suficientemente satisfactorios en general, pero en la que en realidad empieza su verdadero aprendizaje profesional, que no consideramos terminado hasta finalizar un año completo de actuación independiente.

Todo este sistema no lo considero satisfactorio, en parte por ser teóricamente imperfecto y en parte por una serie de problemas en la aplicación práctica no fáciles de traer a este coloquio, que disminuye bastante su eficiencia. Para el futuro, queremos seguir dos orientaciones:

- (a) En un período inicial, mejorar el sistema actual, mediante un conocimiento más perfecto de las oficinas en que realmente hay personas que puedan prestar una atención efectiva a los inspectores, estableciendo un plan rígido para cada -- inspector en el momento de incorporación a la empresa, que deba ser seguido por la oficina en la que preste sus servicios mediante unos partes regulares del inspector y del jefe de la Oficina, en relación a su actuación, que ahora funcionan de modo bastante imperfecto, y dedicando especialmente en nuestras oficinas centrales, a una persona para dar periódicamente unos cursos de quince días, examinando al Inspector en toda su actuación y completando su formación teórica. Por supuesto, también mejoraremos mucho la formación de los inspectores al ir perfeccionando nuestro manual de Contratación y Siniestros, completando el plan de cursillos especializados, que sólo hemos llevado a cabo en algunos ramos.
- (b) Para un período más avanzado, cuando nuestra empresa tenga un volumen bastante superior al actual, queremos llegar a la creación de una Delegación preparada específicamente para esta labor, a modo de planta piloto, y en la que podamos establecer al mismo tiempo cursos teóricos que completen la formación de un grupo de inspectores, que deberá ser por lo menos de 5 o 6. Este es el sistema que existe en algunas empresas en el extranjero, que tienen un gran volumen de operaciones e , indudablemente en mi opinión, es el sistema ideal al que hay que llegar en el momento adecuado de cada empresa o grupo de empresas.

En todo lo anterior, nos hemos referido a los inspectores, pero el Coloquio se refiere también a la formación de Agentes, y yo estoy perfectamente de acuerdo con ello, pues tan importante es la formación de inspectores como la de agentes.

El futuro del seguro español depende de que llegue a girar sobre Agentes verdaderamente profesionales, con una capacitación técnica tan sólida por lo menos como la que antes señalábamos para los inspectores y que, dentro de su área de actuación eficaz, ofrezcan la garantía de una actuación profesional, que no vende o distribuye el seguro por compromisos o coacción personal o colectiva, sino que compite con la prestación de servicios técnicos al que acuden todos aquellos que quieren asegurarse de modo satisfactorio.

A pesar de tener clara esta idea como objetivo social, mi empresa no ha adelantado nada en este asunto. Hemos hecho algunos intentos para formación de determinados agentes en zonas que podía pensarse que en un plazo relativamente breve de tiempo podían dar el volumen suficiente de operaciones para que obtuviesen exclusivamente sus ingresos del seguro, pero no hemos hecho nada orgánico ni demasiado continuado, salvo la preparación de dos o tres cursillos de ramos especiales, que hemos dado a grupos de agentes para capacitarlos de modo intensivo, con plan de formación profesional acelerada, en determinados tipos de operaciones que de ese modo pueden llevar a cabo en el futuro por sí mismos sin necesidad de colaboración de un inspector.