

Cómo vender la seguridad

Perfeccionamiento de las habilidades de venta de los profesionales

Por David F. Combs

Ya sea en calidad de asesor para una compañía de seguros, de agente independiente, como representante de un organismo o profesional de seguridad para un empleador privado o entidad pública, lograr que quienes toman decisiones adopten las medidas sugeridas en las propuestas de manejo de riesgos es parte fundamental de nuestro trabajo como profesionales de SSyMA. Nuestra labor como promotores de la seguridad incluye vender recomendaciones en cuanto al control de peligros, el valor de las herramientas y servicios relacionados con la seguridad y las ideas para implementar mejores prácticas comerciales. Nuestro éxito depende de que la persona que toma las decisiones se convenza de aceptar nuestras sugerencias.

Si bien muchos de nosotros hemos alcanzado títulos y grados profesionales en las áreas que escogimos, pocos de nosotros tenemos capacitación en ventas. Simplemente hemos aprendido habilidades de venta mediante los albitajos de la experiencia en terreno con diversos grados de éxito. Este artículo analiza algunas habilidades y prácticas de ventas fundamentales que guardan relación con la seguridad y examina algunos consejos eficaces de la vida real para vender la seguridad y el valor de sus servicios afines.

Preparación

La preparación anticipada es fundamental para lograr la credibilidad ante el cliente. Saber acerca de la empresa, su historia, sus productos y servicios, el marco vernáculo de la industria, los peligros y los procesos especiales de industrias específicas e incluso los participantes fundamentales dentro de la compañía contribuyen a dar una buena impresión inicial. El acceso a Internet ha facilitado mucho más esta tarea; sin embargo, una mayor investigación basada en materiales de referencia específicos para la industria, artículos publicados, en la competencia e incluso en los estados financieros, pueden ser muy valiosos al momento de preparar la primera visita.

La primera aproximación

Lograr la primera cita suele ser la parte más difícil del proceso. Puede que tengamos o no el contacto correcto, puede haber un recepcionista eficaz que responda el teléfono y, por supuesto, está el ubicuo sistema de correo de voz. Es muy poco común dar con el contacto correcto la primera vez que uno llama; por lo tanto, es fundamental tener una presentación preparada que garantice

que la persona que buscamos nos devolverá la llamada. Esta presentación inicial debe ser amena, breve y natural. Es una habilidad que generalmente se adquiere con la práctica. Mi consejo para aquellos que son nuevos en la profesión es que redacten y memoricen un guión que funcione como su propia aproximación personal. Para aquellos que se dedican a los seguros, siempre es recomendable mencionar el nombre de la agencia; la mayoría de los asegurados conocen a su agente pero no necesariamente a la compañía matriz. Para garantizar que la persona correcta devuelva la llamada, hay que especificar clara y concisamente el objetivo y los alcances de la visita propuesta.

La llamada de ventas

La entrevista es lejos el aspecto más importante de nuestro trabajo. Aquí es donde se forma la primera impresión, donde quedan al descubierto las necesidades de manejo de riesgos y donde comienza la venta. Con una avanzada preparación, todo asesor puede llevar a cabo una entrevista eficaz, no solo reuniendo la información básica necesaria para todo informe interno, sino también escuchando las respuestas a preguntas abiertas; es decir, dejando hablar. A los propietarios de las empresas les encanta hablar de sus compañías, de sus historias de éxito, de su gente y sus productos y servicios. Si se les da la oportunidad, realizarán la entrevista por usted. Mientras escucha y aprende, se podrá formar una buena impresión de la persona que tiene en frente y de su rol en la toma de decisiones en la compañía.



Cómo vender la seguridad

A la mayoría de las personas no le gusta el cambio y nadie quiere gastar más dinero del necesario. Así que, ¿cómo vendemos sugerencias de cambio a las plantas, procesos y prácticas de gestión existentes? Hay

muchos enfoques diferentes para este tema (por ejemplo, *Flawless Consulting* (Una asesoría impecable) de Peter Block, *High-Impact Consulting* (Una asesoría de alto impacto) de Robert Schaffer y *Analyzing Safety Performance* (Cómo analizar el rendimiento de la seguridad) de Dan Petersen), pero todos aluden a la identificación y abordaje de necesidades específicas y a convencer a quien toma las decisiones de que dicho cambio beneficiará a la compañía.

Condición, consecuencia y medida requeridas

Ya sea verbal o escrita, una buena recomendación debe incluir no solo una clara declaración de la condición o práctica existente, sino también un análisis del potencial de pérdida que representa y de las medidas requeridas para corregir la situación. Hacer referencias a los códigos vigentes puede ser un método eficaz de vender una recomendación, pues proyecta credibilidad profesional. Evidentemente, las recomendaciones personalizadas que satisfagan las necesidades exclusivas del cliente son preferibles a aquellas que son más rígidas o estandarizadas.

El cierre

Una vez que ha identificado las posibles fuentes o peligros de pérdida, que se han evaluado las necesidades del cliente y se han hecho las recomendaciones adecuadas, hay un paso final más que gestionar: la concreción. Cerrar el trato tras concretar la recomendación en realidad comienza durante la visita y el análisis inicial, mediante la identificación de posibles fuentes de pérdida y discutiendo esto con su contacto. Las recomendaciones escritas sencillamente documentan sus hallazgos y sugerencias. Sin embargo, sin la participación activa de la gerencia superior y la instauración real de las acciones recomendadas, la exposición a los riesgos no mejorará. Por lo tanto, las recomendaciones se deben analizar con el contacto al final de la visita para prepararlo para todo posible informe o carta de seguimiento, medir su actitud hacia el compromiso, develar posibles obstáculos y empezar a vender de antemano las mejoras sugeridas.

Algunas recomendaciones solo implican procedimientos, programas y prácticas de gerencia que no tienen costos directos. Otras requieren gastos reales para corregir un peligro, tales como las guardas de una máquina, el mantenimiento de aspersores o la contratación de contratistas. Cuando hay costos significativos involucrados y/o cuando quien toma las decisiones es un CFO o el propietario de una pequeña

empresa, el mejor enfoque de ventas suele ser un análisis básico de costo-beneficio.

Para ello, se debe estimar una cifra real y verosímil del costo de los beneficios. Tales cifras están disponibles en numerosas fuentes de la industria. Sin embargo, el enfoque del análisis de costo-beneficio más sencillo es comparar el costo de la acción sugerida con el costo de un solo posible siniestro que se podría evitar, preferentemente un escenario de costo basado en uno de los eventos anteriores de la compañía. También puede mencionar los grandes ahorros indirectos que implica hacer una inversión así, usando tal vez la antigua teoría del iceberg que compara los costos visibles del incidente con aquellos ocultos, o calcular la reducción de futuros eventos en términos porcentuales (por ejemplo, una reducción del 20% de los casos de lesiones de empleados con tiempo perdido).

Un nuevo enfoque en nuestro campo es la R3™ (Reducción del riesgo residual™), en que podemos medir la reducción de riesgos en términos numéricos. El riesgo residual es la suma de los factores de riesgo presentes al momento de la medición. Si una empresa adopta pasos para reducir el nivel actual de riesgos, enfrentará un nivel inferior de riesgo residual en futuras mediciones. ¿Qué significa esto en términos prácticos?

He aquí un ejemplo: Una cuadrilla de limpieza está aseando el piso en una escalera. Mientras el piso aún estaba mojado, un empleado o visitante se resbala y cae. Para reducir la probabilidad de que esto ocurra nuevamente, se recomienda colocar avisos de precaución en todos los pisos mojados durante y después de la limpieza, junto con prácticas de capacitación mejorada/formalizada para empleados y controles para supervisar que efectivamente se use tal señalización, que el trapeado con agua se realice fuera del horario de servicio y que todos los empleados utilicen calzado antideslizante. Si bien estos controles recomendados reducen la posibilidad de que se produzcan resbalones y caídas, tales incidentes aún pueden ocurrir. Este riesgo remanente es conocido como riesgo residual.

Para gestionar y reducir eficazmente el riesgo residual, primero se debe evaluar y medir. De hecho, la evaluación de riesgos es tan fundamental para el manejo de riesgos y los esfuerzos de mejoramiento continuo de la seguridad que ahora muchas reglamentaciones y normas de consenso de EE. UU. y la Unión Europea la exigen. Volviendo al ejemplo del piso mojado, se debiera realizar una medición base del riesgo real tras el incidente del resbalón y caída, pero antes de implementar los procedimientos de avisos de seguridad

Tabla 1

Muestra de la escala de calificación de riesgos R3

Clasificación	Frecuencia	En el control	Gravedad
1	Menos de 1x por mes	Altamente improbable	Primeros auxilios
2	Menos de 1x por semana	Improbable	Tratamiento médico
3	Menos de 1x por turno	Posible	Tiempo perdido, recuperación total
4	Más de 1x por turno	Posible	Cierta discapacidad permanente
5	En todo momento	Altamente probable	Discapacidad mayor permanente o muerte

Nota. La escala de clasificación se puede ajustar para adaptarse a la situación, especialmente la frecuencia de exposición (por ejemplo, mensual para el trabajo de tipo de mantenimiento vs. cada 2 minutos para ciertos ciclos de trabajo).

mejorados. Esto serviría como punto de referencia contra lo cual se podrán comparar resultados futuros.

Cuando se evalúa un área particular de riesgo, la escala de clasificación R3 proporciona valores numéricos que se pueden asignar a tres características fundamentales: frecuencia (F), probabilidad (L) y gravedad (S). Con frecuencia, existen múltiples áreas de riesgo para cada tarea o proceso. Los valores numéricos definen cada área de riesgo identificada y permiten que una compañía asigne los recursos debidamente al comparar los puntajes de R3 para cada riesgo/peligro identificado. La tabla 1 muestra un ejemplo de una escala de clasificación de riesgo R3.

Al multiplicar los tres factores entre sí, se le puede asignar a un proceso o tarea un número de índice de riesgo ($F \times L \times S = R$), permitiendo que una empresa compare el valor del riesgo base con la medición tras haber hecho las mejoras.

Ejemplo: Digamos que el puntaje inicial (R) para la situación antedicha de la limpieza del piso es de 48 [$(F) 4 \times (L) 4 \times (S) 3 = 48$], lo cual representa el nivel de riesgo residual existente (antes de que se hagan los cambios). Un segundo cálculo que describe el nivel de riesgo residual presente después de que la compañía haya realizado una gran gama de mejoras con una debida capacitación en el uso requerido de letreros de precaución y el trapeado fuera del horario de servicio muestra un puntaje (R) de 16 [$(F) 4 \times (L) 2 \times (S) 2 = 16$]. Por lo tanto, las acciones de la gerencia bajaron el puntaje de riesgo residual para esta exposición a pérdidas de 48 a 16, lo que totaliza un 60% de reducción del riesgo.

Si quien toma las decisiones es el gerente de recursos humanos (RR. HH.) o un gerente general encargado de los empleados, o bien el propietario de la empresa, el enfoque más eficaz sería vender los beneficios de la retención de empleados, de una reducción en la rotación de empleados con sus costos correspondientes

de contratación/capacitación, un mejor estado de ánimo de los empleados y futuras reducciones de las primas de indemnizaciones a los trabajadores. Sin embargo, un solo enfoque de ventas general muy pocas veces dará resultado para todos los clientes. La clave es saber quién tomará la decisión tras hacerse la recomendación. Recuerde que la capacidad de venta implica abordar necesidades y superar obstáculos, tales como la resistencia al cambio, la resistencia al gasto, y la reticencia al trabajo adicional que requiere todo nuevo procedimiento.

Cómo vender el servicio

La misma metodología también rige para la venta del valor de un servicio que permanentemente vele por la seguridad. Para aquellos que están en la industria de los seguros, cuando las personas encargadas de tomar decisiones ven el valor real de los productos y servicios de prevención de pérdidas, y el efecto que tales servicios pueden tener en la empresa, entonces se aseguran la retención de la cuenta y las asociaciones comerciales de largo plazo. Si se maneja (y vende) debidamente, el servicio de prevención de riesgos puede ser el bien más preciado de un agente o compañía de seguros. Para aquellos que están en la industria privada o trabajan como asesores independientes, vender el valor de continuar con el servicio de asesoría como parte de un contrato, la declaración de trabajo o la carta del proyecto debieran ser igualmente eficaces.

A diferencia de las recomendaciones de control de peligros, en las que una reparación única suele ser suficiente para eliminar o controlar el riesgo, los servicios de seguridad permanentes generalmente se ofrecen a empresas más grandes con necesidades a nivel de programas, tales como el desarrollo e instauración de un programa de prevención de lesiones y enfermedades, programa de ergonomía, programa de pronto regreso al trabajo, programa de seguridad de productos o bien uno de seguridad para flota/conduc-

tores. Por definición, estos tipos de recomendaciones a nivel de gerencia implican múltiples pasos, múltiples partes y un plan de acción de largo plazo, que se debe detallar en un plan de acción de servicio, carta de proyecto o propuesta contractual.

La clave acá es lograr que la gerencia superior participe activamente en el plan de acción sugerido, especialmente debido a que el equipo gerencial hará la mayoría del trabajo. En muchos casos, vendemos cambio: cambio cultural/conductual, cambio en las prácticas comerciales actuales, y/o cambio en los procedimientos de RR. HH. El solo hecho de entregar un programa genérico no es el camino a seguir, ya que tales programas simplemente son archivados hasta la próxima visita del representante de seguridad.

Del mismo modo, escribir una recomendación de programa estándar que describa todos los requisitos legales necesarios tampoco es un buen enfoque de ventas, pues la mayoría de las empresas ya tiene un cierto protocolo escrito o un conjunto de procedimientos instaurados para tales programas obligatorios. Los profesionales de SSyMA deben vender el valor de estos programas de la misma manera en que venden otras recomendaciones, y obtener un firme compromiso de la gerencia superior y de aquellos que efectivamente llevarán a cabo la tarea. Esto generalmente implica reuniones subsiguientes en persona para consolidar los detalles de un plan de acción que ayudará al equipo a lograr las metas especificadas.

Para administrar el cambio, debe demostrar que dicho cambio es necesario. Además de la obvia imposición de los requisitos reglamentarios, un análisis histórico de la tendencia de pérdidas es generalmente la mejor herramienta para el trabajo, particularmente si es que las pérdidas han tendido al alza en los últimos años. El mismo tipo de análisis de costo beneficio (el enfoque de ventas antedicho) es fundamental para convencer a quien toma las decisiones que el tiempo y los recursos necesarios para instaurar un nuevo programa realmente valen la pena, preferentemente en términos financieros.

Incluso cuando no se disponga de un historial de pérdidas, sigue habiendo oportunidades para vender un servicio de mejoramiento de los riesgos y de valor agregado. Los análisis de pérdidas pueden ser muy eficaces si se usan los indicadores de pérdida rezagados o anticipados.

- Indicadores de pérdida rezagados: la identificación del potencial de pérdida basado en la ocurrencia de incidentes anteriores u otros incidentes que hayan producido pérdidas.

- Indicadores de pérdida anticipados:

Los profesionales de SSyMA deben vender el valor de estos programas de la misma manera en que vendemos otro tipo de recomendaciones, y lograr un firme compromiso de la gerencia superior y de aquellos que efectivamente llevarán a cabo el trabajo.

identificación del potencial de pérdida basado en la prevención de incidentes u otros incidentes de producción de pérdidas asociados con una industria o proceso en particular.

Es mejor definir *servicio* en términos de los resultados que se van a lograr y no en términos de los productos o servicios que se han de entregar.

Resultados definidos:

- una reducción mensurable en la frecuencia y/o gravedad de las pérdidas;
- una reducción mensurable del riesgo residual;
- un cambio en la conducta del cliente (gerencia) que reduzca el potencial de pérdida;
- el desarrollo y la instauración de un programa específico de prevención de pérdidas por parte de la gerencia que aborde una exposición existente;
- un mejoramiento observable en la eficacia de los programas existentes de gestión de prevención de pérdidas;
- un mejoramiento en el control físico de los peligros, incluyendo medidas de gestión, para garantizar que una situación dada no vuelva a repetirse.

Al redactar metas de servicio y planes de acción, pregúntese, “¿La meta fija una reducción específica en las pérdidas, o representa un cambio en la conducta de la gerencia o en los programas de control de pérdidas?” Si es así, entonces se trata de una meta orientada a los resultados. El factor fundamental en el servicio orientado a los resultados es un cambio positivo en:

- programas de gestión;
- la forma en que la gerencia mide la eficacia de los programas;
- qué pone efectivamente en práctica la gerencia.

Renuncia

Las opiniones expresadas en este documento son exclusiva responsabilidad del autor y no se deben considerar las de su empleador. “R3” y “Residual Risk Reduction” (Reducción de riesgos residuales) es una metodología patentada de Liberty Mutual Insurance Co. Las marcas comerciales pertenecientes a Liberty Mutual Insurance se utilizan con autorización.

Medición del éxito

Todo plan de acción o carta de proyecto debiera incluir metas intermedias (pasos cruciales que llevan a la concreción final), fechas objetivo para cada paso y mediciones objetivo, incluyendo las mediciones provisorias de éxito y una medición final de seguimiento de los resultados obtenidos. Finalmente, la instauración eficaz de un programa valioso debiera generar resultados positivos que se pueden y debieran medir. Si se puede demostrar que una acción finalizada o una recomendación programática ha tenido un efecto positivo en las finanzas de la empresa reduciendo el número de casos con pérdida de tiempo, costos generales por reclamos o riesgo residual, el valor de su servicio de asesoría en seguridad se verá claramente demostrado.

Conclusión

Las habilidades profesionales de venta son fundamentales para nuestro éxito como profesionales de SSyMA. Este artículo ha procurado proporcionar ideas, herramientas y consejos de la vida real que se requieren para ser más eficaces cada jornada laboral. Combinado con una gran cantidad de experiencia y conocimientos técnicos, contar con tales habilidades adicionales no puede sino mejorar nuestro valor ante quienes toman decisiones y elevar nuestra imagen como profesionales de la seguridad.

David F. Combs, ASP, ALCM, ha ocupado cargos en la gerencia de prevención de pérdidas/riesgos durante más de 30 años, todos ellos con aseguradoras comerciales de múltiples líneas que trabajan mediante agentes independientes. Ha sido asesor en SSyMA, asesor principal y gerente regional, y fue durante 7 años gerente regional de servicios para clientes de una aseguradora nacional, labor que incluyó vender servicios de prevención contra reclamos y pérdidas a clientes de cuentas nacionales. A través de los años, ha ocupado la mayoría de los cargos especializados en la línea de productos (por ejemplo, indemnizaciones de trabajadores, higiene industrial, automóviles, responsabilidad legal por bienes y productos). Combs es especialista principal en control de riesgos en la división de seguros para empresas de Liberty Mutual Insurance. Se puede contactar con él en david.combs@libertymutual.com.

Debido a la naturaleza técnica de la información presentada en estos artículos, puede que haya imprecisiones en las traducciones del inglés. ASSE no garantiza estas traducciones y se desliga de las responsabilidades e implicancias legales, incluyendo daños reales o consecuentes causados por posibles traducciones inexactas.