

L a Selección de Personal Comercial en Empresas Aseguradas¹

Rodrigo Tarín Rodrigo, Sergio Meri Medina, Francisco Román Rojas.

Psicólogos Clínicos. Centro de Terapia de Conducta.

IPSAVAN. Instituto de Psicología Social Avanzada.

C/. General Prim, 61-20º. 46100 Burjassot (Valencia). Tel. y Fax 364 37 72.

RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla con el propósito de elaborar herramientas de selección y promoción de personal comercial de empresas aseguradoras. Para este fin se selecciona una muestra de 32 comerciales de seguros pertenecientes a diversas agencias de seguros de Valencia y se utilizan como variables independientes la personalidad, motivación y actitudes de los comerciales y como variables dependientes las ventas y la antigüedad en el puesto. Se realiza un análisis correlacional entre ambos tipos de variables, así como un análisis de regresión que permite establecer cuatro modelos diferentes. Finalmente se realiza una factorización de segundo orden de los resultados obtenidos en las pruebas de personalidad, lo que permite profundizar en la comprensión de la personalidad de los comerciales de seguros.

ABSTRACT

The research is done with the purpose of designing both selection and promotion in an insurance companies context. So, it is chosen a 32 subject sample who belongs to a wide range of insurance companies placed in Valencia. The independ variables are such as: personality, motivation and salesmens' attitudes. On the oder hand, the dependent variables are: sales and time in wich a salesman is working as an insurance salesman.

An correlatinal analysis is done to study the relations between these set of variables. Besides a regresion analysis is done wich allows us to get four different models. Finally, a secondary factor analysis is done about the personality scores in order to deepen un the understanding of the salesman's personality.

PALABRAS CLAVE

Selección de Personal, Promoción de Personal, Modelos, Variables Independientes, Variables Dependientes, Análisis de Regresión, Análisis Correlacional, Análisis Factorial, Análisis Factorial de Segundo Orden.

KEY WORDS

Personnel Selection, Personnel Promotion, Models, Independent Variables, Dependent Variables, Regre-sión Analysis, Correlatinal Analysis, Factor Analysis, Secondary Factor.

INTRODUCCION

El presente trabajo resume los resultados y desarrollo posteriores a la investigación «Selección de Personal: Modelos Predictivos del Comportamiento Laboral del Comercial de Seguros» dedarrollada en Valencia entre Abril de 1993 y Abril de 1994. Los motivos que incitan a realizar tal investigación radican en la escasez de artículos y publicaciones existentes sobre el tema, así como en el hecho de que los intentos por seleccionar personal comercial dejen, en muchas ocasiones, bastante que desear (Stanton y Buskirk, 1969). No obstante lo anterior, el principal objetivo que ha guiado nuestro trabajo ha sido la búsqueda de una metodología práctica que, en primer lugar, sea susceptible de

1*. NOTA: La investigación «Selección de personal: modelos predictivos del comportamiento laboral del comercial de seguros» ha sido desarrollada en la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC) presentada y aceptada como proyecto fin de master por el tribunal del centro. Sus autores son: S. Meri, M. Monzonís, J.A. Pérez, F. Román y R. Tarín.

TEMES D'ESTUDI

aplicación en el seno de las empresas aseguradoras y, en segundo lugar, establezca un modelo base de selección de personal aplicable a todo puesto de trabajo.

Nuestra hipótesis inicial apunta hacia la posibilidad de establecer estos modelos y derivar herramientas útiles para realizar la selección y promoción de personal a partir de un muestreo y evaluación exhaustiva de las características sociodemográficas, las características de personalidad, las características motivacionales y las actitudes mantenidas por los comerciales de seguros hacia algunos aspectos relacionados con su puesto de trabajo. Vista la dificultad existente para evaluar las aptitudes intelectuales en algunas situaciones de selección y promoción, así como los desalentadores resultados obtenidos mediante este proceder (mas aún cuando se evalúa candidatos para puestos complejos, cuyo desempeño depende de complejas relaciones entre una gran cantidad de variables) resulta necesaria una herramienta potente que conlleve escasos costes de aplicación y que sea aceptada por los candidatos en situación de examen. Por otro lado, la investigación revisada apunta que en trabajos complejos, sobre todo en aquellos en los que el desempeño tiene un fuerte componente social, los determinantes del rendimiento pasan a ser de tipo personal, social, actitudinal, etc,

perdiendo importancia los determinantes puramente intelectuales y aptitudinales.

Asumiendo estas consideraciones y conscientes de la importancia de la tarea que acometemos, al ámbito del proyecto nos ha llevado a utilizar una muestra, lo más amplia posible, de comerciales de las diversas agencias aseguradoras de Valencia, pretendiendo con ello posibilitar al máximo la generalización de los resultados, aspiración que en último extremo nos ha conducido a buscar el modelo ideal de selección-promoción de personal para todo puesto de trabajo.

Como se verá posteriormente, el primer objetivo (obtención de una metodología práctica y útil para realizar la evaluación de comerciales en las empresas de seguros) queda ampliamente logrado con el desarrollo de la investigación. En cuanto al segundo objetivo (obtención de una metodología práctica y útil para realizar la evaluación en selección/promoción de personal para cualquier puesto de trabajo), se pretende lograr desarrollando aplicaciones informáticas de excepcional rendimiento y gran versatilidad que, a nuestro modo de ver, pueden introducir importantes cambios en la concepción práctica de la selección de personal, garantizado resultados excepcionales e introduciendo importantes mejoras en

el proceso como son la rapidez y la economía de uso. Buena parte de estas aplicaciones se encuentran ya en uso, mientras que algunas otras están en proceso de elaboración y son actualmente investigadas y desarrolladas por el Instituto.

2. METODOLOGIA

(Ver cuadro "Análisis de puestos de trabajo).

1. Análisis del puesto de trabajo.

Para este fin hemos utilizado el Job Diagnostic Survey (JDS) de Hackman, J.R. y Oldman, G.R. (1974), así como una serie de entrevistas semiestructuradas que nos han permitido definir las características del puesto de trabajo así como su perfil motivacional. A partir de este acercamiento al puesto de trabajo hemos podido elaborar hipótesis a cerca de las variables que pueden ejercer algún tipo de influencia en el rendimiento en el puesto de trabajo.

2. Selección y descripción de variables.

2.1.- Variables independientes: a partir del análisis del puesto, así como de la revisión de la literatura existente, se ha establecido la hipótesis de que hay cuatro tipos de determinantes (variables independientes) del rendimiento en el puesto, a saber:

2.1.1.- Variables sociodemográficas: las variables sociodemográficas han sido recogidas mediante preguntas directas en el cuestionario de evaluación. Concretamente las variables consideradas fueron las siguientes: 1.- Edad. 2.- Sexo. 3.- Estado civil. 4.- Nivel de formación. 5.- Antigüedad en el puesto. *2.

2.1.2.- Variables de personalidad: Seleccionamos para evaluar la personalidad el Cuestionario Factorial de Personalidad 16 P.F. de R.B. Cattell (1989). El cuestionario evalúa 16 factores primarios y los sintetiza en cuatro factores secundarios que permiten una vi-



CUADRO I. Fases de la investigación

sión integrada de la personalidad de un individuo. Los factores considerados son los que se enumeran a continuación: 1.- Afectividad. 2.- Inteligencia. 3.- Estabilidad emocional. 4.- Dominancia. 5.- Impulsividad. 6.- Conformidad. 7.- Atrevimiento. 8.- Sensibilidad. 9.- Suspiciousidad. 10.- Imaginación. 11.- Astucia. 12.- Culpabilidad. 13.- Radicalismo. 14.- Autosuficiencia. 15.- Autocontrol. 16.- Tensión. También hemos evaluado la asertividad individual mediante el Cuestionario de Ansiedad Social y Gambрил y Richey (1975) el cual deriva en una única puntuación global.

2.1.3. Variables actitudinales: se han evaluado dos aspectos actitudinales básicos:

1.- Actitudes hacia las negociaciones: hemos evaluado las actitudes hacia la negociación mediante el Cuestionario de Actitudes hacia la Negociación (CAN) de Rodríguez, D. y Serrano, G. (1991). Este cuestionario proporciona una información estructurada en 7 fac-

tores que facilita el conocimiento de la posición actitudinal del individuo. Los factores son los siguientes: 1.- Confianza y firmeza negociadora. 2.- Legitimidad de la contraparte. 3.- Oposición y rivalidad. 4.- Desconfianza táctica. 5.- Conflicto. 6.- Realismo negociador. 7.- Eficacia negociadora.

2.- Satisfacción laboral: hemos evaluado mediante el Cuestionario de Satisfacción S10/12 de Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1986). Este cuestionario evalúa la satisfacción referida a tres dimensiones laborales globales, a saber: 1.- Satisfacción con el ambiente físico. 2.- Satisfacción con la supervisión. 3.- Satisfacción con las prestaciones.

2.1.4.- Variables motivacionales: hemos evaluado tres variables motivacionales mediante el Inventario de Valores Organizacionales IVO APL de Romero-García, O. (1988). Este inventario evalúa la motivación en el contexto puramente laboral y resulta estructurado y económico en su utilización. Los

tres aspectos evaluados por el IVO APL son: 1.- Motivo de afiliación. 2.- Motivo de poder. 3.- Motivo de logro.

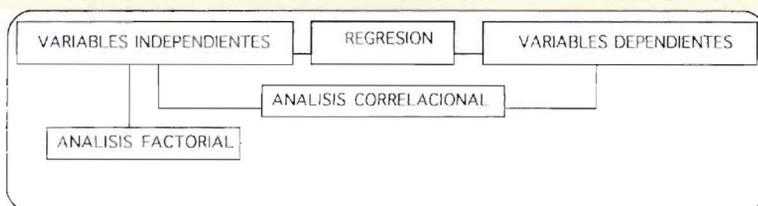
2.2.- Variables dependientes: Las variables dependientes consideradas en el estudio son aquellas que, desde nuestra perspectiva, miden adecuadamente el rendimiento laboral de los comerciales. En este sentido hemos optado por seleccionar dos variables que, en cualquiera de los casos, se traducen en un beneficio directo para la empresa, y que por lo tanto contribuyen a la orientación pragmática de nuestro estudio. Resulta evidente que el rendimiento laboral atañe a múltiples aspectos que aquí no se han considerado, no obstante, los criterios adoptados en nuestra investigación cubre perfectamente su función y resultan suficientemente eficaces para juzgar la bondad de la metodología elaborada.

Por otro lado resulta conveniente indicar que los dos criterios considerados mantienen una correlación de $r=.37$ lo que demuestra, hasta cierto punto, su covariación. Los criterios considerados son los siguientes:

- 1.- Antigüedad en el puesto.
- 2.- Ventas.

El primero de los criterios mencionados se ha medido mediante la permanencia medida en meses en el puesto de trabajo. El segundo criterio ha resultado algo más complicada de medir; debido a que los sujetos de la investigación no habían permanecido el mismo tiempo en sus puestos de trabajo y, como resulta evidente, no son directamente comparables las ventas mensuales promedio obtenidas por un sujeto que permanece en la empresa desde Enero hasta Junio, con las de otro que permanece desde Julio hasta Diciembre (para solucionar esta dificultad hemos recurrido a una media de las ventas mensuales, ponderada en función de la bondad comercial de cada mes del año).

² NOTA: la variable antigüedad en el puesto de trabajo se considera en la investigación en un doble sentido, como variable independiente y como variable dependiente.



CUADRO II. Análisis estadísticos realizados en la investigación

3. Selección y definición de la muestra

La muestra está compuesta por 32 empleados (contratados laborales) de 14 agencias y corredurías de seguros pertenecientes a la ciudad de Valencia. Su distribución por sexos es de 16 varones y 16 mujeres, su formación es mayoritariamente secundaria (estudios secundarios) y su edad oscila entre los 21 y los 55 años teniendo como edad promedio los 34 años, La antigüedad de los sujetos en el puesto de trabajo oscila entre 1 mes y 168 meses en el puesto, alcanzando un promedio de 38 meses. En lo que respecta a su estado civil, contamos con 12 sujetos solteros, 16 casados y 3 separados o divorciados (un sujeto no aportó datos al respecto).

4. Análisis estadístico.

(Ver cuadro II. "Análisis estadísticos realizados en la investigación".)

Hemos realizado tres tipos de análisis estadístico que proporcionan diferentes tipos de información a la investigación:

4.1.- Análisis correlacional: determina el grado de covariación entre variables.

4.1.1.- Correlación entre Variables Independientes y dependientes.

4.1.2.- Correlación entre Variables independientes entre sí.

4.1.3.- Correlación entre Variables dependientes entre sí.

4.2.- Análisis de regresión: determina el grado de covariación entre un conjunto de variables independientes y las variables dependientes.

4.2.1.- Modelo de regresión de las ventas.

- Para personal interno a la empresa (promoción).

- Para personal externo a la empresa (selección).

4.2.2.- Modelo de regresión de la antigüedad.

- Para personal interno a la empresa (promoción).

- Para personal externo a la empresa (selección).

4.3.- Análisis factorial: se ha realizado un análisis factorial de los factores de personalidad para medir su grado de covariación y establecer así una estructura resumida de los mismos.

3. LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

El puesto de trabajo denominado «Comercial de seguros» cae bajo la responsabilidad directa del jefe de ventas de la delegación y adopta las siguientes responsabilidades claves:

- Aumento del nivel de facturación o venta de pólizas.

- Mantenimiento y aumento del número de clientes.

- Aumento de la facturación promedio por cliente.

- Atención al cliente.

Las tareas básicas del puesto quedan circunscritas a la venta personal y exigen de un fuerte componente social en aquellas personas que lo desempeñan.

4. EL PERFIL PERSONAL

De los análisis del 16 PF se desprenden una serie de consideraciones importantes a la hora de establecer el perfil de personalidad para varones y mujeres, así como para identificar aquellos factores en los que ambos obtienen iguales o diferentes valores.

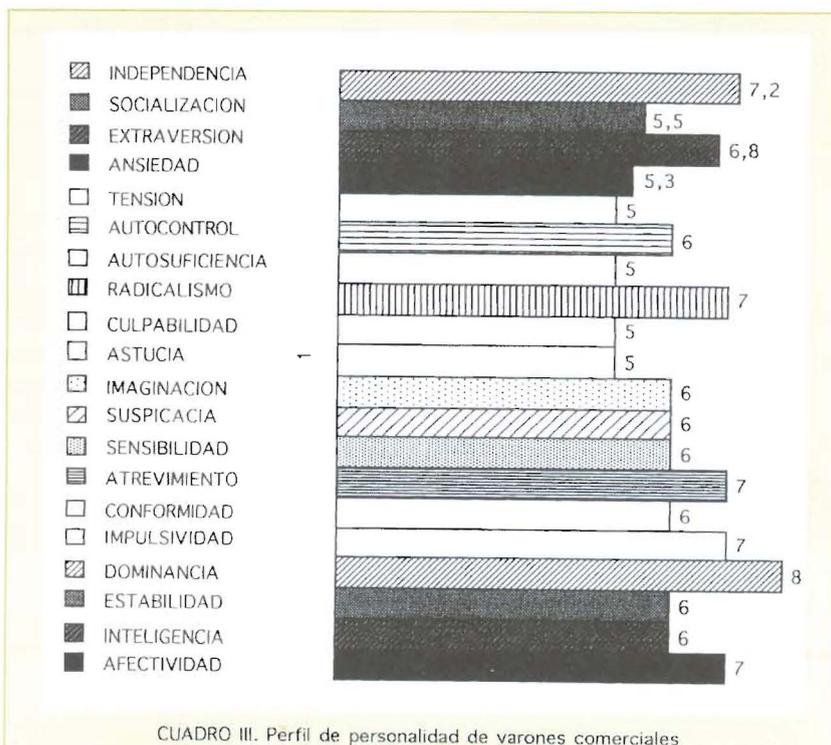
4.1. Rasgos de personalidad comunes

Se han identificado una serie de factores que se encuentran presentes en el mismo grado tanto en los varones como en las mujeres, estos son los que se señalan a continuación:

1.- Tendencia a la EXTRAVERSIÓN y buena capacidad para el logro y mantenimiento de contactos personales.

2.- Tendencia a la INDEPENDENCIA, agresividad, competitividad, atrevimiento y capacidad emprendedora e iniciativa.

3.- Tendencia a mostrarse ABIERTOS, afectuosos, participativos y serenos.



CUADRO III. Perfil de personalidad de varones comerciales

4.- Tendencia a mostrarse ENTUSIASTAS y confiados a la buena ventura.

5.- Tendencia a mostrar carácter EMPRENDEDOR, atrevido y desinhibido.

4.2. Rasgos de personalidad diferenciales

Así mismo se han identificado una serie de factores que se encuentran presentes en distinto grado en los varones y en las mujeres, estos son los que se señalan a continuación:

4.2.1. Varones

(Ver cuadro III. "Perfil de personalidad de varones comerciales".)

1.- Carácter altamente DOMINANTE, agresivo, independiente, competitivo y obstinado.

2.- Tendencia a mostrarse RADICAL, analítico-crítico, liberal, experimental y de ideas libres.

4.2.2. Mujeres

(Ver cuadro IV. "Perfil de personalidad de mujeres comerciales".)

1.- Tendencia a comportarse con ESTABILIDAD EMOCIONAL, madurez,

tranquilidad y capacidad para enfrentarse a las situaciones.

2.- Tendencia a mostrarse DOMINANTE, agresiva, independiente, competitiva y obstinada (este factor aparece, en este caso, con menor fuerza que en los varones).

3.- Tendencia a mostrarse ASTUTA, calculadora, mundana, galante y atenta a lo social.

5. FACTORES RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO.

La investigación a destacado el alto grado existente de asociación o covariación entre algunas características de los comerciales de seguros y las ventas, por un lado, y la antigüedad en el puesto, por otro.

5.1. Aspectos relacionados con las ventas

El grado en que el comercial legítima la postura mantenida por el comprador (legitimidad de la contraparte), mantiene una correlación con las ventas de r=.64.

En segundo lugar, el grado en que el comercial se muestra satisfecha con los aspectos físicos de su trabajo, disposición y calidad de los materiales a utilizar; temperatura habitual de trabajo y, lo que es más importante, las tasas u objetivos a alcanzar (satisfacción con el ambiente físico), mantiene una correlación r=.56 con las ventas obtenidas.

El último aspecto a destacar consiste en el grado de asociación existente (r=.51) entre la ventas y la motivación del comercial por obtener buenos resultados y lograr las metas establecidas (motivación de logro).

5.2. Aspectos relacionados con la antigüedad en el puesto

El grado en que un comercial de seguros se encuentra motivado por la obtención del poder o dominio de los demás (motivo de Poder), mantiene una covariación de r=-.57 con la antigüedad en el puesto de trabajo. Como puede verse la dirección de la correlación es negativa, lo que indica que a medida que aumente el grado de motivación por la consecución del poder; disminuirá la permanencia del comercial en la organización.

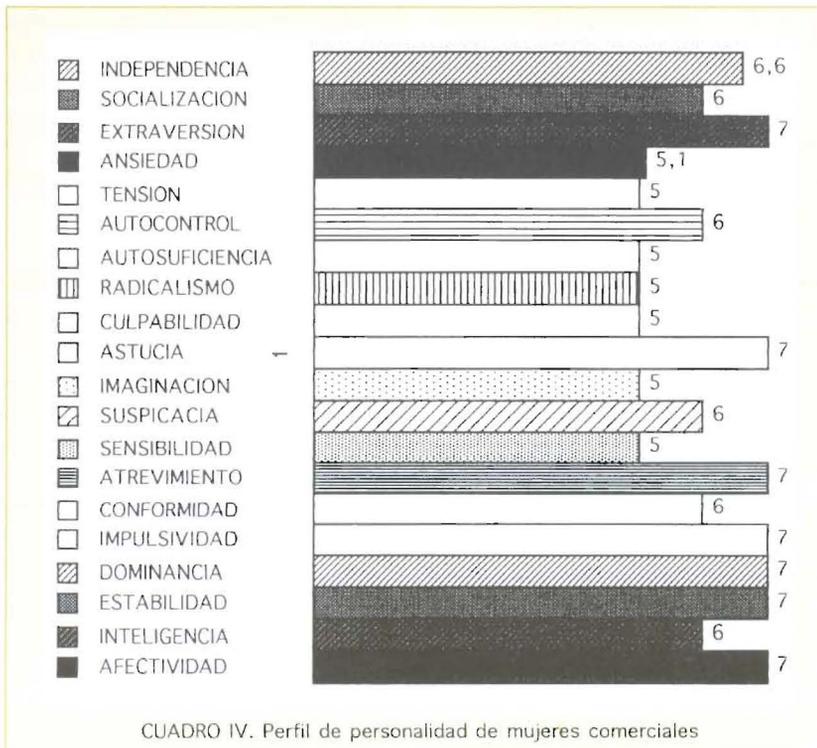
La astucia del comercial, es decir, la existencia del carácter calculado y perspicaz, alcanza una correlación r=-.51 con la antigüedad en el puesto. Esto indica que los comerciales más astutos permanecerán menos tiempo en su puesto de trabajo, frente a los más mundanos naturales y francos.

5.3. Consideraciones

De los resultados anteriores se desprenden una serie de características a considerar para lograr un adecuado comportamiento laboral (ventas/duración en el puesto) del comercial. En este sentido resulta importante tener presentes los siguientes aspectos:

1.- Los comerciales de seguros deben considerar legítimas las posturas negociadoras mantenidas por sus cliente.

2.- Deben mostrarse satisfechos con su ambiente físico de trabajo, así como aceptar los objetivos establecidos.



CUADRO IV. Perfil de personalidad de mujeres comerciales

3.- Deben mostrar elevada motivación por la consecución de buenos resultados y el cumplimiento de objetos cada vez más difíciles.

4.- Deben mostrar una baja motivación por alcanzar posiciones de poder, ya que ello les podría llevar a buscar estas posiciones en otros puestos de trabajo.

5.- Deben ser personas francas, naturales, mundanas y poco astutas.

6. LA PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO

Los resultados de la investigación aportaron información muy valiosa y directamente utilizable en los procesos de dirección de fuerza de ventas. Concretamente los análisis de regresión han permitido el establecimiento de los siguientes modelos:

6.1.- Modelos de selección de personal comercial

6.1.1.- Selección por el nivel de ventas: el modelo de selección de personal en función de las ventas previstas permiten predecir las ventas que obtendrá el comercial, a partir de la administración de una pequeña batería de cuestionarios psicológicos que incluyen variables de personalidad, variables actitudinales y variables motivacionales (en total un número de 8 variables). El grado de asociación entre las ventas y los resultados obtenidos en la batería alcanza un coeficiente de correlación múltiple de $r=.91$, resultado garantizable el 95% de las ocasiones.

6.1.2.- Selección por la permanencia prevista en el puesto: El modelo de selección de personal en función de la permanencia prevista en el puesto de trabajo permite predecir el tiempo que el comercial promocionado permanecerá en su puesto de trabajo, a partir de la administración de una pequeña batería de cuestionarios psicológicos que incluyen variables de personalidad, y variables actitudinales (en total un número de 8 variables). El grado de

asociación entre la permanencia en el puesto y los resultados obtenidos en la batería alcanza un coeficiente de correlación múltiple de $r=.78$, resultado garantizable el 99% de las ocasiones.

6.2.- Modelos de promoción interna de personal comercial

6.2.1.- Promoción por el nivel de ventas: el modelo de promoción de personal en función del nivel de ventas permite predecir las ventas que obtendrá el comercial promocionado, a partir de la administración de una pequeña batería de cuestionarios psicológicos que incluyen variables de personalidad, variables actitudinales y la variable antigüedad en el puesto de trabajo (en total un número de 8 variables). El grado de asociación entre las ventas y los resultados obtenidos en la batería alcanza un coeficiente de correlación múltiple de $r=.92$, resultado garantizable el 95 % de las ocasiones.

6.2.2.- Promoción por la permanencia prevista en el puesto: el modelo de promoción de personal en función de la permanencia prevista en el puesto de trabajo permite predecir el tiempo que el comercial promocionado permanecerá en su puesto de trabajo, a partir de la administración de una pequeña batería de cuestionarios psicológicos que incluyen variables de personalidad, variables actitudinales y variables motivacionales (en total un número de 8 variables). El grado de asociación entre la permanencia en el puesto y los resultados obtenidos en la batería alcanza un coeficiente de correlación múltiple de $r=.82$, resultado garantizable el 99% de las ocasiones.

7. LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD

Nuestra investigación ha simplificado y delimitado la estructura de la personalidad del comercial de la empresa aseguradora. Esto arroja un modelo estructural de personalidad que permite identificar a una persona atendiendo a su posicionamiento a lo largo de

seis dimensiones. En este sentido cabe indicar que la estructura descubierta reduce los dieciséis factores de personalidad considerados a seis factores de segundo orden, perdiendo solamente un 27 % de información. Los factores considerados, siguiendo un orden de mayor a menor poder explicativo son los siguiente:

7.1.- Autonomía. En el polo autonomía se sitúan aquellas personas autosuficientes y con recursos que optan por sus propias decisiones y que se muestran sobrias, prácticas y convencionales. En el polo heteronomía se sitúan aquellas personas que se muestran dependientes, grupales, impulsivas, abstractas e imaginativas.

7.2.- Contabilidad. En el polo desconfianza se sitúan suspicaces, engreídas, tensas, frustradas, despreocupadas por los protocolos y orientadas hacia sus propias necesidades. En el polo confianza se encuentran aquellas personas confiadas, adaptadas y de trato fácil, relajadas, controladas y adaptadas socialmente y con elevada autoimagen.

7.3.- Sociabilidad. En el polo baja sociabilidad se encuentran las personas alejadas, críticas, reservadas, de pensamiento concreto unido a un espíritu analítico-crítico y liberal e inestabilidad emocional. En el polo alta sociabilidad se sitúan aquellas personas sociables, abiertas y participativas, de pensamiento abstracto, conservadoras y emocionalmente estables.

7.4.- Actividad. En el polo inhibición se sitúan las personas cohibidas, tímidas, reprimidas, preocupadas, depresivas y con poca autoconfianza. En el polo actividad se encuentran aquellas personas de carácter emprendedor, espontáneas y socialmente atrevidas. Son personas serenas y seguras de sí mismas que muestran una gran flexibilidad.

7.5.- Astucia. En el polo astucia se posicionan aquellas personas de carácter calculador y perspicaz unido a una gran sobreprotección y dependencia e impresionabilidad. En el polo franque-

za se posicionan aquellas personas naturales, francas, sensiblemente duro y realista y alta autoconfianza.

7.6.- Implicación. En el polo despreocupación se sitúan aquellos individuos sumisos, débiles, conformistas, que aceptan pocas obligaciones y evitan normas. En el polo responsabilidad se encuentran personas dominantes, independientes, competitivas, perseverantes y sujetas a normas.

8. CONCLUSIONES

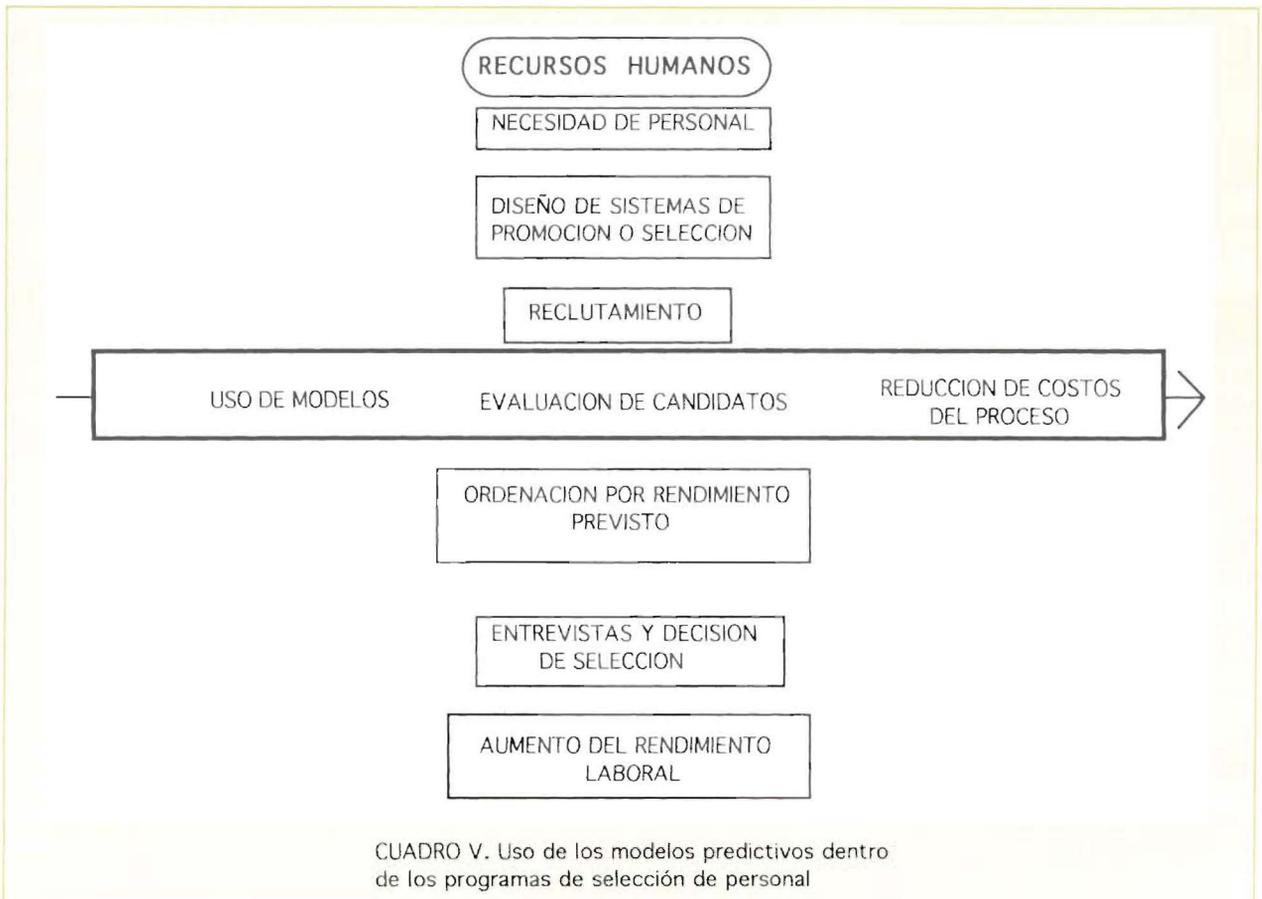
(Ver cuadro V). "Uso de los modelos predectivos dentro de los programas de selección de personal".)

Los resultados de la investigación anteriormente descrita han permitido esclarecer algunas cuestiones relativas a los determinantes del rendimiento comercial. Como se ha podido ver el rendimiento comercial (en tareas que

se circunscriben a la venta personal y en el nivel organizacional en que se encuentra el puesto descrito) depende, en gran medida, de factores personales, motivacionales y actitudinales, lo que deriva en importantes implicaciones para los procesos de selección y promoción de personal. A nuestro modo de ver, resulta sorprendente la posibilidad de predecir el éxito laboral mediante modelos predictivos que obtienen covariaciones con el rendimiento de hasta $r=.92$. Por otro lado, se han dejado abiertas nuevas líneas de investigación que prometen esclarecer aspectos relativos a la estructura personal de los comerciales y afinar, así, un poco más en el conocimiento de los determinantes del rendimiento profesional de los mismos.

Todo esto ha permitido al Instituto de Psicología Social Avanzada (IPSAVAN)

estructurar una serie de herramientas profesionales que permiten realizar las evaluaciones en selección y promoción de personas en un tiempo record y con una considerable reducción de costes, garantizando, a corto plazo, un aumento del rendimiento y, por lo tanto, del beneficio de las organizaciones que dedican implementarlos. Junto a ello, IPSAVAN se encuentra actualmente desarrollando nuevas herramientas de evaluación que derivarán (como se indicaba al inicio del presente trabajo) en aplicaciones informáticas de excepcional rendimiento y gran versatilidad. Por otra parte, resulta fundamental el hecho de que esta nueva línea metodológica disponga del potencial de ser aplicado a cualquier puesto de trabajo, así como a la realidad de cualquier organización.



CUADRO V. Uso de los modelos predictivos dentro de los programas de selección de personal