

**Cuadernos de Dirección Aseguradora**

**196**

**Aplicación de la Psicología  
a la Empresa Aseguradora**

**Máster en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**



UNIVERSITAT<sup>DE</sup>  
BARCELONA

**196**

**Aplicación de la Psicología  
a la Empresa Aseguradora**

Estudio realizado por: Jesús Garcia Riera  
Tutora: Raquel Trasobares Rodríguez

**Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2015/2016

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor titular de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

La presente tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido debidamente expresadas en el texto.

## **Agradecimientos**

A la empresa Mutua de Propietarios, por la oportunidad brindada y la confianza depositada en mí, haciendo posible mi participación en este Máster.

A los profesores que han impartido las clases, a mi tutora Raquel, y en especial a Mercedes y José Luis, por hacer llevadero un temario tan intenso.

A los compañeros de promoción, por los buenos momentos que hemos compartido durante este curso, tanto dentro como fuera de las aulas.

A Carles, Lidia, Pedro y Marta, y a todos aquellos que, de alguna u otra forma, me han ayudado con sus consejos, observaciones o sugerencias, a desarrollar esta Tesis y a conseguir mi graduación.



## Resumen

A lo largo de la historia, ha existido una creciente inquietud por el estudio de la mente humana, una necesidad de comprender al individuo, su comportamiento y su relación con el entorno.

La dimensión y amplitud propias de una disciplina como la Psicología, hacen de esta ciencia una fuente de conocimiento aplicable a prácticamente cualquier orden de la vida. Su influencia en el desarrollo de las organizaciones, por tanto, no es una excepción.

En un contexto en el que el cliente es el eje del actual modelo de mercado, resultará todo un reto para las entidades aseguradoras el saber hacer un uso adecuado de las herramientas que la psicología proporciona de cara a aplicarlas en beneficio de su actividad de negocio.

## Resum

Al llarg del decurs de la història, ha existit una creixent inquietud per l'estudi de la ment humana, una necessitat de comprendre l'individu, el seu comportament i la seva relació amb l'entorn.

La dimensió i amplitud pròpies d'una disciplina com la Psicologia, fan d'aquesta ciència una font de coneixement aplicable a pràcticament qualsevol ordre de la vida. La seva influència en el desenvolupament de les organitzacions, per tant, no n'és una excepció.

En un context en el qual el client esdevé l'eix de l'actual model de mercat, resultarà tot un repte per a les entitats asseguradores el saber fer un ús adequat de les eines que la psicologia proporciona de cara a aplicar-les en benefici de la seva activitat de negoci.

## Summary

For a long time in our history, has existed an increasing concern in the human mind's study, a huge necessity to understand the mankind, their behaviour and the relationship with the environment.

The dimensions and scope of a discipline like Psychology make this science a source of knowledge appropriate to practically whatever style of life. Its influence on the development of organizations, hence, is not an exception.

In a context in which the customer is the alliance of the current market model, it will be a challenge for the insurance companies to know to make a right use of the tools that Psychology provides in order to implement the best benefit in their business activity.



# Índice

1. Introducción: Hacia una actividad aseguradora centrada en el individuo .....	9
2. El Ser Humano como ente psicológico .....	13
2.1. Estructura del cerebro: Teoría del cerebro triuno .....	13
2.2. Los estudios de la personalidad .....	14
2.2.1. Los temperamentos hipocráticos: la Teoría de los 4 humores .....	15
2.2.2. El modelo tridimensional de la personalidad de Eysenck .....	16
2.2.3. Las tipologías morfológicas de Kretschmer y Sheldon .....	17
2.2.4. Factores de Personalidad de Cattell: el Test 16PF .....	18
2.2.5. Los ocho tipos de personalidad según Jung .....	19
2.2.6. Modelo de personalidad de los “Big Five” .....	20
2.3. La comunicación humana .....	22
2.3.1. La Programación Neurolingüística (PNL) .....	23
3. Psicología en la empresa (aseguradora) .....	27
3.1. Psicología en el ámbito de los Recursos Humanos .....	27
3.1.1. Evaluación del Desempeño por Competencias .....	28
3.2. Psicología en el ámbito del Marketing .....	31
3.2.1. Teorías psicológicas aplicadas al Marketing .....	31
– Condicionamiento clásico pavloviano .....	31
– Escala de las necesidades de Maslow .....	33
– Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger .....	34
– Teoría del Equilibrio de Heider .....	35
3.2.2. Del Marketing tradicional al Marketing Relacional .....	37
3.2.3. Neuromarketing .....	39
3.3. Modelo de la Experiencia de Cliente .....	39
3.3.1. El Contact-Center como generador de experiencia cliente .....	41
3.3.2. Nuevas aplicaciones: Biometría de la voz .....	42
3.4. La personalidad de la propia Empresa .....	42
3.4.1. Psicología de los miembros de la organización .....	43

4. Psicología en el Cliente / Asegurado .....	45
4.1. Motivación y toma de decisiones .....	46
4.2. Percepción del riesgo .....	48
4.2.1. Umbral de siniestralidad .....	51
4.3. Expectativas / percepción de calidad .....	51
4.3.1. Interposición de quejas y reclamaciones .....	53
4.4. Valores, actitudes y prejuicios .....	54
4.4.1. El fraude en el asegurado .....	54
5. Caso práctico: Implantación de un departamento de Atención al Cliente a partir de criterios psicológicos (modelo Customer Experience) .....	57
6. Conclusiones .....	63
7. Bibliografía .....	65
Autor .....	69

# Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora

## 1. Introducción: Hacia una actividad aseguradora centrada en el individuo

Si en este mismo momento preguntáramos sobre qué relación existe entre una disciplina como la Psicología, y una actividad económica como la del mundo del Seguro, probablemente no serían pocos los que las considerarían como entes independientes, sin encontrarles demasiados nexos de unión.

Y ciertamente, de ser así, tampoco podríamos culpar al lector de tener tal impresión. No en vano, si intentamos hallar puntos de coincidencia entre ambas únicamente mediante un simple análisis superficial, no será extraño que el resultado nos conduzca a llegar a tan errónea conclusión.

Para llevar a cabo este ejercicio de razonamiento, debemos partir primeramente de sus respectivas definiciones, hoy en día ya ampliamente consensuadas:

Entendemos por **Seguro** al “Contrato por el que alguien se obliga mediante el cobro de una prima a indemnizar el daño producido a otra *persona*, o a satisfacerle un capital, una renta u otras prestaciones convenidas”.<sup>1</sup>

Podemos concretar más afirmando que “la actividad aseguradora consiste básicamente en la cobertura de riesgos que afectan a las *personas* o a su patrimonio, por una persona / entidad aseguradora, distinta a la que está expuesta a dichos riesgos”.<sup>2</sup>

Por otro lado, de forma muy genérica, se denomina **Psicología** a la ciencia que estudia el *comportamiento humano*. Obviamente, tal definición puede ampliarse hasta tal punto que sería susceptible de llegar a un alto grado de complejidad<sup>3</sup>.

Por supuesto, no es el objeto de este trabajo el elaborar un tratado de Psicología, ni mucho menos profundizar en el análisis de sus bases o fundamentos teóricos.

---

1. Definición del término “Seguro”, según la décima acepción de la última versión revisada del *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*, 23ª edición, 2014.

2 . PÉREZ TORRES, J.L. *Fundamentos del Seguro*. Ed. Umeser, S.A., Febrero 2011.

3. Definición del término “Psicología” avalada por la *American Psychological Association*, readaptada y reformulada en 2013: “La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano y los procesos mentales a través de diversos métodos de investigación y observaciones empíricas, sean éstas extrospectivas o introspectivas. Explora conceptos como la percepción, la atención, la motivación, la emoción, el funcionamiento del cerebro, la inteligencia, la personalidad, las relaciones personales, la consciencia y el inconsciente, e implica no sólo las acciones de las personas sino también sus pensamientos, sentimientos, percepciones, procesos de razonamiento, recuerdos e incluso las actividades biológicas que mantienen el funcionamiento corporal.”

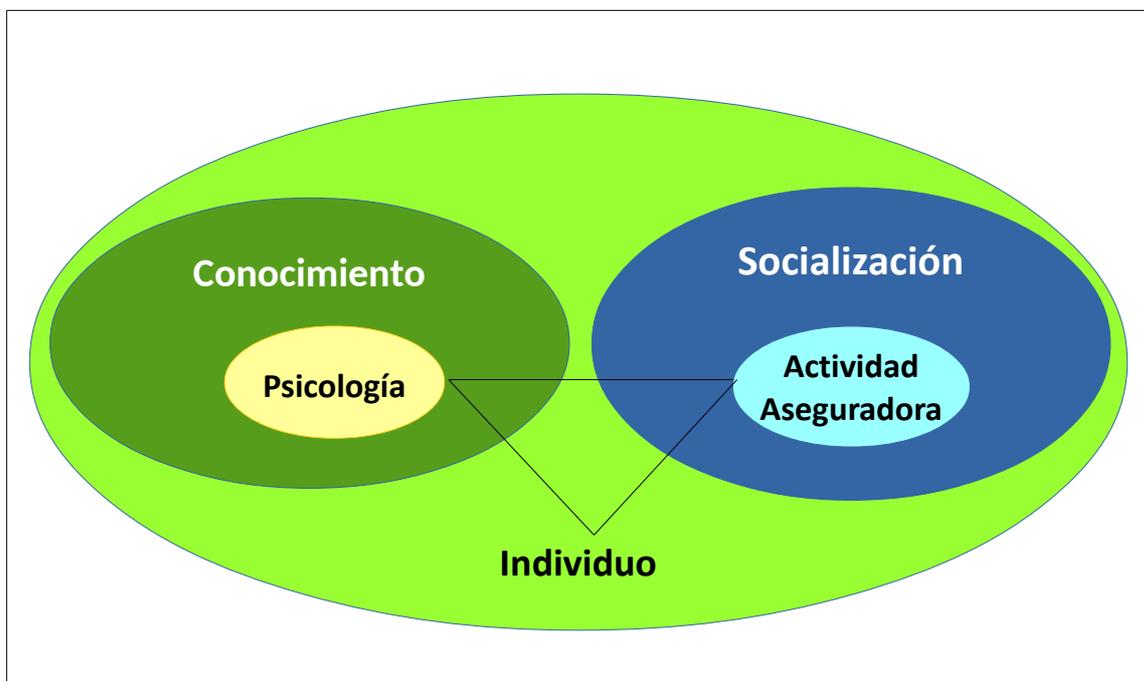
Sin embargo, sí que es cierto que serán recurrentes en este estudio las referencias a una gran variedad de constructos y/o variables de génesis psicológica sobre las que se apoyarán buena parte de las aseveraciones reflejadas en el mismo.

No es casualidad que en la definición de ambos términos -Psicología vs. Seguros- se hayan resaltado de modo explícito las palabras “*persona*” o “*humano*”; en efecto, el principal nexo coincidente al cual nos referíamos en nuestra pregunta introductoria se manifiesta en el hecho de que cada uno de estos compartimentos, aparentemente estancos e independientes entre sí, comparten en realidad a un mismo actor, esto es, en última instancia, el **individuo**.

La psicología nos recuerda constantemente que todo ser humano es único e irreplicable, diferente a todos los demás. Partiendo de esta premisa difícilmente cuestionable, a lo largo de la historia del conocimiento se ha considerado del todo razonable el estudio del comportamiento de las personas en relación a su influencia e interacción con el entorno que le rodea.

Entonces, ¿por qué desvincular dicha relación respecto a un punto tan concreto de la socialización humana, como es su participación en una actividad económica cotidiana tan consolidada como es el sector asegurador?

**Figura 1: Interacción entre individuo, psicología y actividad aseguradora.**



Fuente: elaboración propia

A partir de este escenario, trataremos de comprender cómo convergen estos vértices, cómo se retroalimentan mutuamente, y de qué modo incide cualquiera de ellos sobre el resto.

La justificación de este trabajo sólo se entenderá a partir del reconocimiento de la existencia de un déficit del peso de las variables psicológicas en el actual funcionamiento y organización de las entidades aseguradoras.

Habrán quienes, legítimamente, no compartirán esta premisa como punto de partida, al considerar que en la práctica no se produce tal circunstancia, o que, como mínimo, no se trata de una problemática exclusiva del ámbito asegurador. Su escepticismo, en todo caso, añadirá un nuevo reto al objetivo de esta investigación.

Sin ningún ánimo de intentar adoctrinar al lector con afirmaciones que corran el riesgo de calificarse de subjetivas, la única pretensión de quien suscribe, en las páginas sucesivas, será la de tratar de proponer, de invitar a la reflexión, para tomar conciencia de la necesidad de implantar una nueva visión de negocio centrada en el comportamiento de la psique humana, que pueda ser aplicada en el seno de las entidades del sector.

Para ello, previamente he creído necesario llevar a cabo un rápido repaso de las estructuras mentales más relevantes del individuo de cara a explicar su comportamiento. El objetivo de esta fase del trabajo será comprender las diferencias individuales inherentes al ser humano. Este ejercicio descriptivo, que será desarrollado en el capítulo 2, constituirá la parte más teórica de este estudio. Constará de una visión general sobre el desarrollo y funcionamiento del cerebro, y se aludirá a diferentes tipologías de la personalidad surgidas a lo largo de la historia de la mano de autores como Hipócrates, Eysenck, Sheldon, Kretschmer, Cattell o Jung.

Asimismo, se tratarán aspectos básicos de la comunicación humana, a partir de lo cual nos detendremos en el modelo de Programación Neurolingüística, de obligada referencia al abordar los distintos estilos de aprendizaje de los individuos atendiendo a su predominancia sensorial.

El tercer capítulo versará sobre la intervención de la psicología en el seno de las organizaciones, y en concreto, de las aseguradoras. Nuestro enfoque se centrará primero en la intervención de dicha disciplina en relación con el área de Recursos Humanos, tomando como ejemplo una herramienta de evaluación de las competencias y el desempeño.

Hablaremos de marketing y de la influencia de algunas teorías psicológicas precursoras a su implantación, como las necesidades de Maslow o la disonancia cognitiva de Festinger. Otras corrientes como el marketing relacional, el neuromarketing y la experiencia de cliente nos servirán para completar este apartado desde una perspectiva más actual.

El cliente y sus procesos mentales tendrán el protagonismo del capítulo 4; se pretenderá evidenciar la interacción de ciertas variables psicológicas propias del individuo en relación a su forma de comportarse ante la práctica aseguradora: motivación en la toma de decisiones, percepción del riesgo, expectativas de calidad y satisfacción, o actitudes y valores, serán algunas de estas variables cuya influencia se ilustrará con la ayuda de estudios de investigación que se citarán en cada caso.

Finalmente, antes del capítulo de conclusiones que cerrará este trabajo, se presentará un caso práctico de proyecto de implementación de un departamento de atención al cliente en una empresa aseguradora, utilizando para su diseño criterios de naturaleza psicológica, en consonancia con la línea de la experiencia cliente que veremos más adelante.

## 2. El Ser Humano como ente psicológico

Antes de entrar de lleno en materia, será inevitable repasar de forma muy superficial a algunos de los más básicos principios psicológicos que tratan de explicar el comportamiento humano, y que serán aludidos más adelante durante el desarrollo de este trabajo.

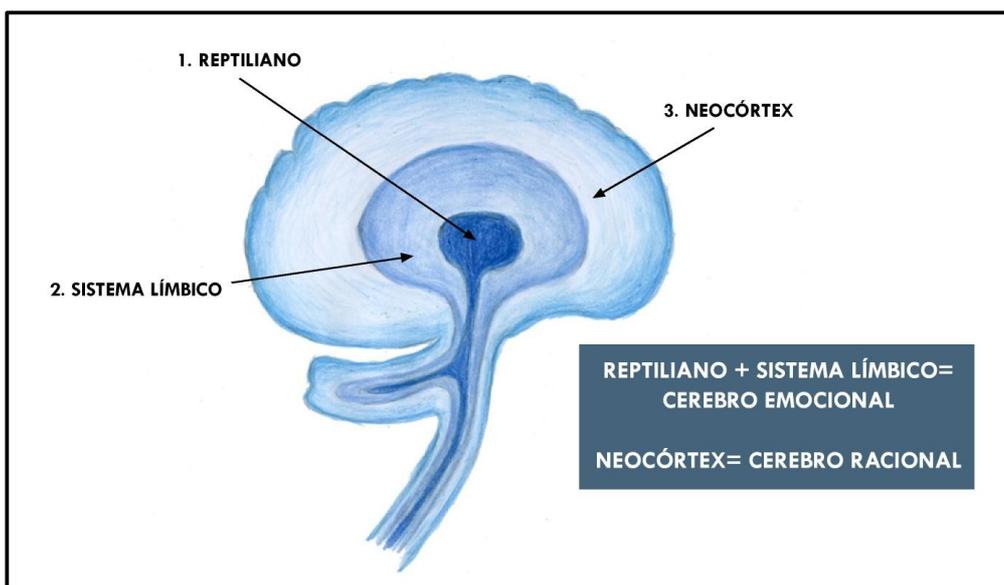
La comunidad científica da por asumida una concepción del hombre considerándolo como un *ente biopsicosocial*, en tanto éste es un organismo vivo (*bio*), manifiesta actividad mental (*psico*), y se ve influenciado por su relación con el entorno (*social*). Prueba de ello es la conceptualización que propone la *Organización Mundial de la Salud* (OMS) sobre el término que le da nombre, al definir la salud como “un estado de completo bienestar físico, mental y social”, desvinculándolo de la mera ausencia de enfermedad o afección.

Pese a que, obviamente, estos tres pilares que configuran el ser humano no pueden entenderse ajenos a su interrelación con los otros que le acompañan, por nuestra parte nos centraremos en el *componente psicológico* del individuo.

### 2.1. Estructura del cerebro: Teoría del cerebro triuno

El físico y neurocientífico norteamericano **Paul MacLean** desarrolló a partir de la década de los cincuenta la que se conoce como **Teoría del cerebro triple**. Se trata de una propuesta *evolutiva* del desarrollo del cerebro humano, el cual constaría de tres formaciones independientes, aunque interconectadas a nivel neuronal:

**Figura 2: Estructura del cerebro, según MacLean.**



Fuente: *Los tres cerebros*. Altimira, S. (2011).

- **Cerebro reptiliano:** es el más primitivo en la escala evolutiva; abarca el tallo cerebral y el hipotálamo. Regula las funciones fisiológicas involuntarias de nuestro cuerpo (hambre, sed, pulsión sexual, temperatura, respiración, ataque y huida). Su principal cometido es asegurar la supervivencia. Como indica su nombre, es el propio de especies evolutivamente inferiores.
- **Cerebro límbico:** se desarrolla fisiológicamente por encima del anterior, comprendiendo el hipocampo y la amígdala, y es el propio de los mamíferos. Con él aparecen las emociones, recuerdos y capacidad de aprendizaje (miedo, rabia, instinto maternal, relaciones sociales, búsqueda del placer y evitación del dolor).
- **Neocórtex:** es el más desarrollado evolutivamente hablando, puesto que diferencia al ser humano del resto de animales. Representa el cerebro racional. Es el responsable de la conciencia, el control de las emociones, y el desarrollo de las capacidades cognitivas (memorización, reflexión, concentración, resolución de problemas, elección del comportamiento, sentimientos de amor).

El entendimiento de esta teoría es de gran utilidad para la aplicación de la *neuropsicología* en la *investigación de mercados*, por lo que su manejo será de obligada referencia de cara a posteriores consideraciones.

## 2.2. Los estudios de la personalidad

Llamamos *personalidad* a la estructura dinámica que tiene todo individuo en particular, compuesta de características psicológicas, conductuales, emocionales y sociales, y que viene configurada por componentes como el *temperamento* (heredado) y el *carácter* (aprendido).

Son numerosos los autores y corrientes que han estudiado la personalidad desde diferentes perspectivas. Entre las múltiples teorías desarrolladas, hay coincidencia en destacar la influencia de los siguientes modelos:

- Teorías **psicodinámicas** (*Freud y Erikson*): se fundamentan en el inconsciente y en la vivencia y resolución de conflictos internos. Según el psicoanálisis, la personalidad se estructura en el *Ello*, *Yo* y *Super Yo*.
- Teorías de los **rasgos** (*Eysenck y Goldberg*): tratan de identificar disposiciones permanentes en el sujeto, que condicionan que la persona actúe de un modo determinado.
- Teorías **humanistas** (*Rogers y Maslow*): entienden la personalidad como una experiencia subjetiva, una pulsión hacia el crecimiento personal y niveles superiores de funcionamiento (autorrealización).
- Teorías **conductuales** (*Rotter y Bandura*): la personalidad viene determinada por el ambiente externo y por los efectos del condicionamiento y del aprendizaje.

Tal como se anticipó en el apartado introductorio, no es en absoluto la pretensión de este estudio el llevar a cabo una recopilación descriptiva de todas las tipologías existentes. Es por ello que nos detendremos únicamente en algunos ejemplos concretos de modelos de la personalidad, atendiendo a un criterio de relevancia de cara a su mención en capítulos posteriores.

### 2.2.1. Los temperamentos hipocráticos; la Teoría de los 4 humores

Procedente del ramo de la medicina, e influenciado por *Empédocles*, ya en el siglo V a.C. encontramos al filósofo griego **Hipócrates** como precursor de esa fascinación por tipificar a los individuos en función de su temperamento.

Sostiene esta teoría que el cuerpo humano se compone de cuatro sustancias básicas (humores o líquidos), cuya predominancia determinará la personalidad de ese sujeto, calificando su temperamento como *sanguíneo*, *colérico*, *melancólico* o *flemático*, según el patrón que se ilustra en el siguiente gráfico:

Figura 3: Clasificación de los temperamentos, según Hipócrates.

TEMPERAMENTO	HUMOR	CARACTERÍSTICAS
SANGUINEO	SANGRE	Sociable, animado, locuaz, despreocupado.
COLÉRICO	BILIS AMARILLA	Agresivo, impulsivo, agitado, susceptible, excitable.
MELANCÓLICO	BILIS NEGRA	Pesimista, reservado, triste, insociable.
FLEMÁTICO	FLEMA	Pasivo, imperturbable, apacible, controlado.

Fuente: *La Personalidad*, Sexto, P. (2012), publicado en [es.slideshare.net/uepaulo](https://es.slideshare.net/uepaulo)

Entiende que el buen funcionamiento del cuerpo humano es el resultado de un estado de armonía entre los citados humores biológicos; por contra, una descompensación de cualquiera de ellos conduciría a un escenario no deseado que se materializaría en la manifestación de la enfermedad, cuya gravedad vendría condicionada por la naturaleza de tal desequilibrio.

Curioso, y poco reconocido a mi juicio, es su legado en el seno de las organizaciones, y especialmente en el ámbito asegurador. Ya en su época, Hipócrates insinuó un primer esbozo de los actuales programas de *prevención de riesgos laborales*, al estudiar la correlación entre el tipo de actividad profesional de sus pacientes y las patologías que manifestaban, e introdujo el concepto de cálculo de *probabilidades* de ocurrencia de un evento (ya fuera la aparición de enfermedad en sus pacientes, o el fallecimiento de éstos), aun sin contar, obviamente, con herramientas actuales como las tablas de mortalidad, de manera que se le considera, en cierto modo, como un primer antecedente avanzado a su tiempo de lo que hoy entendemos como *cálculo actuarial* en los seguros de vida.

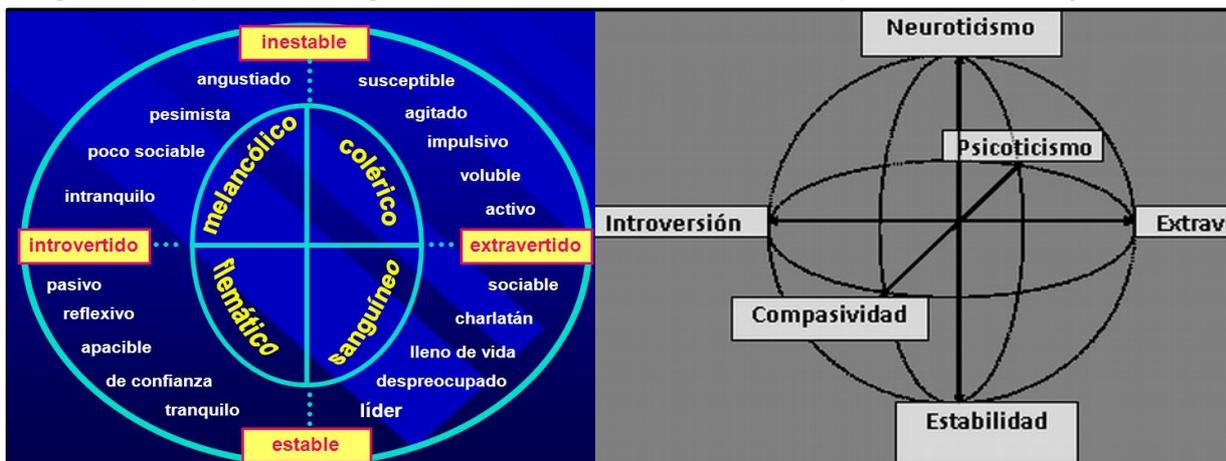
## 2.2.2. El modelo tridimensional de personalidad de Eysenck (PEN)

Enmarcada dentro de su *teoría de los rasgos*, a mediados del siglo pasado el psicólogo británico de adopción y de origen alemán **Hans Eysenck** elaboró su modelo de personalidad, basado en resultados de análisis factorial, identificando tres dimensiones independientes (*neuroticismo*, *extraversión* y *psicoticismo*), cuyas siglas dan nombre a su *modelo PEN*.

- **Neuroticismo**: quienes puntúan alto se caracterizan por ser inestables, ansiosos, depresivos, malhumorados, tensos, irracionales, muestran baja autoestima y sentimientos de culpa.
- **Extraversión**: es propia de quienes se orientan hacia el exterior; se relacionan con facilidad con otras personas, son activos, sociables, impulsivos, dominantes y asertivos.
- **Psicoticismo**: una elevada puntuación en esta dimensión corresponde a individuos egocéntricos, agresivos, antisociales, hostiles, fríos, crueles e insensibles ante las necesidades de los demás.

En el polo opuesto a la máxima expresión de estas dimensiones hallaríamos los temperamentos contrarios análogos (*estabilidad*, *introversión* y *compasividad*).

**Figura 4: Representación gráfica del modelo tridimensional de personalidad de Eysenck.**



Fuentes: *Personalidad y comportamiento laboral*. Gosálvez, J. y Cassini, J. (2013).  
*Estructura de la Personalidad (II): Modelos Biológico-Factoriales*. Lanzo, L. (2014)

Según este autor, la personalidad vendría determinada por factores genéticos y ambientales, aunque prioriza la relevancia de los primeros. La categorización de sus dimensiones, tal como se observa en la *figura 4*, guarda coherencia con la tipología del temperamento que Hipócrates dispuso siglos atrás.

La *teoría de rasgos* de Eysenck goza del privilegio de ser de las más extendidas en cuanto a su aplicación en el ámbito de la empresa, debido a su alto valor predictivo en la esfera laboral. No en vano, herramientas surgidas de ella, como el *Cuestionario de Personal de Eysenck (EPQ)*, son frecuentemente utilizadas en la *selección de personal*, así como en los proyectos de reducción de la *siniestralidad laboral* vinculados a la cultura de *prevención de riesgos laborales*.

### 2.2.3. Las tipologías morfológicas de Kretschmer y Sheldon

Durante la primera mitad del siglo pasado, proliferaron los estudios que dieron lugar a la formulación de tipologías de la personalidad a partir de la constitución corporal del individuo.

Tal tendencia ya se había podido intuir mucho antes con la corriente de la *frenología de Gall*, en el siglo XVIII, que afirmaba que los procesos mentales se reflejan en la estructura morfológica del cerebro, que a su vez, se manifiesta físicamente palpando el contorno del cráneo.

Autores como el alemán *Ernst Kretschmer* o el estadounidense *William H. Sheldon* propusieron de forma independiente sus propias tipologías morfológicas de la personalidad, aunque como veremos, guardan notables similitudes.

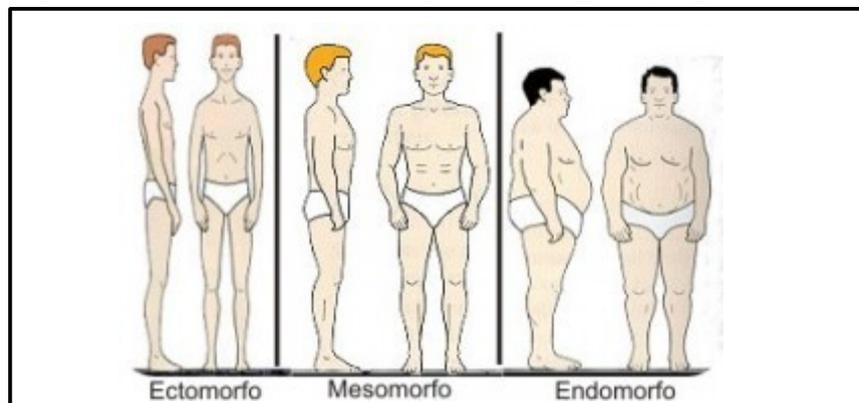
#### Tipología de Kretschmer (1925):

- **Pícnico:** físicamente de constitución obesa, se asocia a un individuo extrovertido, sociable, relajado, estable, tolerante.
- **Atlético:** de constitución fuerte y musculada; se corresponde a un sujeto activo, constante, dominante, asertivo, agresivo, vigoroso.
- **Leptosómico:** de morfología frágil, altos y delgados; se asocia a una persona introvertida, rígida, solitaria, reflexiva e inteligente.

#### Tipología de Sheldon (1940):

- **Endomorfo:** de formas suaves y redondas, con tendencia a engordar; asociado a la viscerotonía (sociable, estable y glotón).
- **Mesomorfo:** de constitución atlética, robusto, musculoso; se asocia a la somatotonía (agresividad, dominancia, valentía).
- **Ectomorfo:** de físico débil, alto pero delgado; denota fragilidad, asociado a la cerebrotonía (inhibición, temor, soledad, expresión artística).

**Figura 5: Ilustración de los biotipos morfológicos, según Sheldon.**



Fuente: *El fondo y la forma: una pareja inciertamente avenida*. Astudillo, E. (2013), <https://escuelaconcerebro.wordpress.com>

Son evidentes las semejanzas entre las propuestas de ambos autores, más allá de su única distinción en la terminología utilizada, de manera que entre los teóricos de la personalidad, frecuentemente se hace un uso indistinto de cualquiera de los nombres que componen cada pareja de la triada, tal como se observa en la gráfica siguiente.

**Figura 6: Coincidencias entre las tipologías morfológicas de Kretschmer y Sheldon.**

<p><b>PICNICO</b> <b>ENDOMORFO</b></p> <p>Gordo, suave, redondo: relajados sociales, aficionados a la comida</p>	<p><b>ATLETICO</b> <b>MESOMORFO</b></p> <p>Muscular, rectangular, fuerte: individuos físicos, llenos de energía, valor y tendencias asertivas</p>	<p><b>LEPTOSÓMICO</b> <b>ECTOMORFO</b></p> <p>Delgado, alto frágil: Inteligentes, artísticos, introvertidos.</p>
--	---	--

Fuente: *Personalidad*. Flores, T. (2008), publicado en la web [slideshare.net](http://slideshare.net)

Aunque ni Kretschmer ni Sheldon desarrollaron sus tipologías pensando en su posible aplicación al proceso de transacción comercial, no es menos cierto que sus respectivas clasificaciones todavía hoy contribuyen a facilitar el trabajo de las empresas de servicios en su empeño por *categorizar y segmentar a sus clientes*.

#### 2.2.4. Factores de personalidad de Cattell: el Test 16PF

El psicólogo británico *Raymond Cattell* aplicó técnicas de análisis factorial a partir de las cuales definió *16 factores* o rasgos fundamentales subyacentes a la personalidad humana.

Según Cattell, los *rasgos* son el elemento estructural básico de la personalidad:

- *Rasgos temperamentales*: de carácter innato y alto grado de heredabilidad.
- *Rasgos aptitudinales*: habilidades para afrontar situaciones complejas.
- *Rasgos dinámicos*: aluden al aspecto motivacional de la conducta.

Desarrolló su modelo a partir de la recopilación de datos y la abstracción de factores, cuyos resultados arrojaron un listado de rasgos de primer orden que constituirían la base de su ya famoso **cuestionario 16PF de la personalidad**: *afectividad, inteligencia, estabilidad emocional, dominancia, impulsividad, fuerza del super yo, atrevimiento, sensibilidad emocional, suspicacia, imaginación, astucia, culpabilidad, rebeldía, autosuficiencia, autocontrol y tensión*.

Veremos representados esos 16 rasgos primarios en la siguiente gráfica.

**Figura 7: Factores de personalidad del Cuestionario 16PF de Cattell.**

Factor	Baja Puntuación	Alta Puntuación
A	RESERVADO, discreto, crítico, apartado, inflexible	EXPRESIVO, afectuoso, complaciente, participante
B	PENSAMIENTO CONCRETO, "menos inteligente"	PENSAMIENTO ABSTRACTO, "más inteligente"
C	INTESTABLE, emocionalmente perturbable	SEGURO, emocionalmente estable
E	SUMISO, indulgente, dócil	DOMINANTE, afirmativo
F	SOBRIO, taciturno	DESPREOCUPADO, entusiasta.
G	ACTIVO, desacata reglas	ESCRUPULOSO, persistente, moralista
H	TÍMIDO, recatado	SOCIABLE, aventurero
I	RUDO, confiado en sí	AFECTUOSO, sensitivo
L	CONFIADO, acepta condiciones.	DESCONFIADO, receloso
M	PRACTICO, tiene preocupaciones reales	IMAGINATIVO, bohemio
N	INGENUO, sin pretensiones, sincero	ASTUTO, mundano
O	SEGURO DE SÍ, apacible, sereno	APREHENSIVO, autocensurado, angustiado
Q1	CONSERVADOR, respetuoso de las reglas	EXPERIMENTADOR, liberal.
Q2	DEPENDIENTE DEL GRUPO, seguidor, fiel	AUTOSUFICIENTE, rico en recursos.
Q3	INCONTROLADO, flojo, sigue sus propias tendencias	CONTROLADO, fuerza de voluntad.
Q4	RELAJADO, tranquilo	TENSO, frustrado

Fuente: *Sixteen Personality Factor Questionnaire, 16PF* (Cattell, 1970).

Gráfico adaptado del artículo *Psicodiagnóstico y propuesta de intervención en el deporte del boxeo*. Ordoqui Baldriche, J.A. (2013), <http://www.efdeportes.com>

El propio autor redujo esos 16 factores de primer orden a 5 factores de segundo orden, tras sucesivas revisiones de su cuestionario: *extraversión, ansiedad, autocontrol, independencia y dureza*.

Cabe destacar que, a diferencia de la mayoría de instrumentos de evaluación de la personalidad, el 16PF es un cuestionario construido desde un punto de vista no patologicista, por lo que su campo de actuación abarca una gran variedad de destinatarios. Entre ellos, obviamente, se hallan los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones, que se benefician del uso de esta herramienta como complemento a sus procesos de reclutamiento y selección de personal de la empresa.

### 2.2.5. Los ocho tipos de personalidad según Jung

Nadie puede poner en duda la atribución de la paternidad del *psicoanálisis* a *Sigmund Freud*. Sin embargo, dentro de las teorías psicodinámicas, en lo que se refiere al estudio de la personalidad, resulta imprescindible aludir a uno de sus discípulos contemporáneos, el psicólogo suizo *Carl Jung*.

Una vez distanciado de Freud por sus divergencias con la teoría de la sexualidad de éste, Jung apostó por la existencia de cuatro funciones psicológicas básicas: *sentimiento, pensamiento, intuición y percepción*. A su vez, estableció una división de todos los individuos en base a los dos grandes tipos de carácter que identificó: el *introvertido* y el *extrovertido*.

A partir de la combinación de esas 4 funciones psicológicas y estos 2 tipos de carácter fundamentales, Jung configuró su *teoría de los 8 tipos de personalidad*:

- **Extrovertido – Reflexivo:** son individuos racionales, cerebrales, objetivos, interesados en los hechos por encima de las ideas; suelen reprimir las emociones, y descuidan sus relaciones sentimentales y de amistad.
- **Extrovertido – Sentimental:** tienen grandes habilidades comunicativas y facilidad para establecer relaciones sociales y afectivas. Jung consideró que la mujer predomina en este grupo.
- **Extrovertido – Perceptivo:** muestran interés por las realidades tangibles, los objetos y su forma; son materialistas y realistas, necesitan cambios de estímulos, y tienden a la búsqueda del placer.
- **Extrovertido – Intuitivo:** son personas inquietas, activas, tenaces, con perfil aventurero; necesitan estímulos constantes y nuevos retos. Suelen ser carismáticos, con dotes de liderazgo, influyentes y manipuladores.
- **Introvertido – Reflexivo:** sujetos con gran actividad intelectual, pero con dificultades de relación con los demás; están interesados en las ideas, en lugar de en los hechos.
- **Introvertido – Sentimental:** se corresponde con personas solitarias, con gran dificultad para establecer relaciones sociales; son discretos, melancólicos, reservados, pero sensible a las necesidades de los otros.
- **Introvertido – Perceptivo:** enfatizan las experiencias sensoriales, valoran las propiedades físicas del objeto; es propio de músicos y artistas.
- **Introvertido – Intuitivo:** son personas muy imaginativas, soñadoras, idealistas, visionarias, que priorizan su interés por el futuro; perfil egocéntrico asociado a fanáticos o líderes religiosos.

### 2.2.6. Modelo de personalidad de los “Big Five”

Para concluir nuestro viaje por el estudio de la personalidad, es obligado aludir al modelo de los Cinco Grandes Factores, que surge como un paradigma aglutinador, fruto de la acumulación de conocimientos e investigaciones en este campo, ofreciendo un marco de referencia para la interpretación de otros sistemas de personalidad. Se trata de un modelo descriptivo que nace a partir del consenso en categorizar este constructo en 5 grandes rasgos o factores.<sup>4</sup>

---

4. Los Cinco Grandes Factores del Modelo “Big Five” configuran el acrónimo OCEAN, a partir de las iniciales de cada uno de ellos en su acepción anglosajona.

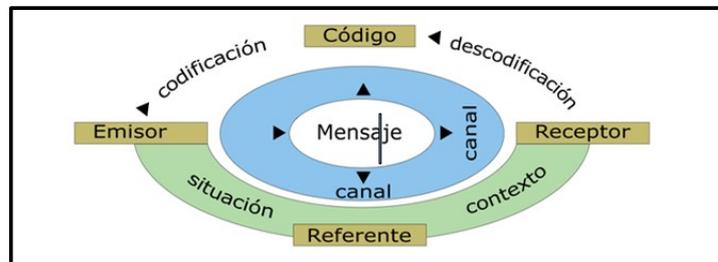


## 2.3. La comunicación humana

No sería posible entender el mapa de la psique humana sin abordar todo lo concerniente a su capacidad comunicativa. Sin ser una propiedad exclusiva del hombre, no es menos cierto que la complejidad de los mecanismos subyacentes a ella continúan siendo aún hoy un reclamo permanente para la teorización e investigación en este campo.

Todo proceso comunicativo implica la producción de señales por parte de un emisor, a través de un determinado canal, con la intención de transmitir un mensaje a uno o varios receptores. El éxito del proceso comunicativo vendrá determinado por las habilidades de éstos para codificar y decodificar respectivamente dicho mensaje, lo que permitirá su interpretación.

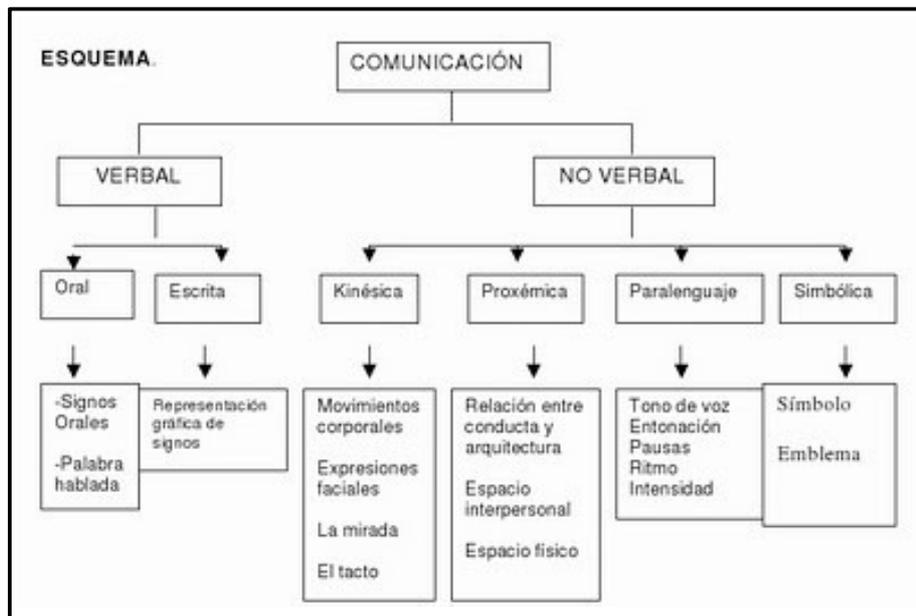
**Figura 9: Elementos intervinientes en la comunicación.**



Fuente: Blog Comunicación Humana. 2015

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto inherente a la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y las capacidades psicosociales de relación.

**Figura 10: Esquema de la comunicación humana.**



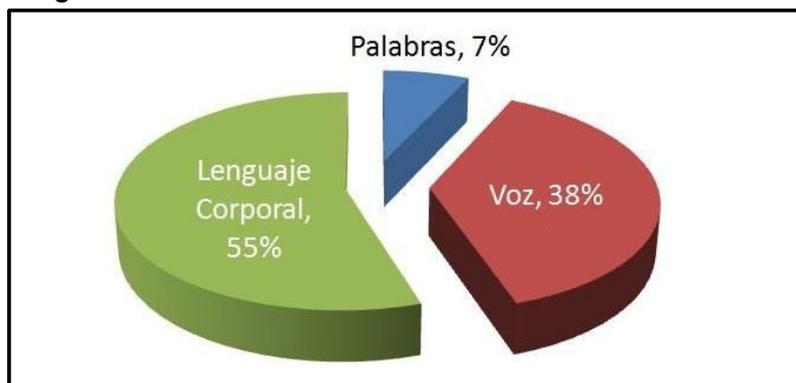
Fuente: Blog Comunicación Humana. 2015.

Pese a que la principal particularidad del lenguaje del hombre es el uso de las palabras, ya sean en su versión oral o escrita, lo cierto es que las investigaciones de mayor relevancia desde la óptica de la psicología se han centrado mayoritariamente en los componentes de carácter **no verbal**, tales como la *kinesia* (estudio de la postura corporal y los gestos), la *proxemia* (estudio del espacio físico interpersonal) y la *paralingüística* (entonaciones, pausas, etc.).

Este último concepto ha sido objeto de tal análisis que incluso no pocos teóricos consideran al *paralenguaje* como un tercer pilar de la comunicación, igualándolo a la categoría jerárquica del binomio verbal vs. no verbal, dotándole así de mayor grado de independencia.

En cualquier caso, se acepta hoy como válida la conclusión a la que llegó el psicólogo **Albert Mehrabian** (1967) en sus famosos estudios sobre el porcentaje del comportamiento no verbal, afirmando que sólo el 7% de la comunicación se atribuiría a las palabras, mientras que el 93% restante correspondería al lenguaje corporal (55%) y a la voz (38%).

Figura 11: Cómo comunicamos.



Fuente: elaboración propia, a partir de datos de Mehrabian. A (1967)

### 2.3.1. La Programación Neurolingüística (PNL)

Fruto de esa fiebre investigadora, a finales de la década de los sesenta surgió la denominada *Programación neurolingüística (PNL)*, de la mano de sus creadores, los estadounidenses **John Grinder** y **Richard Bandler**.

La PNL es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa básicamente de la relación entre los comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas del individuo. Incide en la influencia que el lenguaje tiene sobre nuestra programación mental y demás funciones de nuestro sistema nervioso.

Se trata de un sistema para preparar (“programar”) sistemáticamente nuestra mente (“neuro”), y lograr que comunique de manera adecuada lo que pensamos con lo que hacemos (“lingüística”), logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia enfocada al desarrollo humano.<sup>5</sup>

5. Citado del artículo *PNL, comunicación más inteligente y efectiva* (autor corporativo). <http://www.ebcomunicacion.com/equip/>

La información que recibimos y transmitimos, nuestro aprendizaje y nuestra comunicación, proceden fundamentalmente de tres sentidos principales: la visión, el oído y el tacto. De acuerdo a esta premisa, la PNL clasifica a las personas en *visuales*, *auditivas* y *kinestésicas* respectivamente.

Según la PNL, todas las personas hacemos uso de las tres modalidades, pero funcionamos predominantemente en una de ellas, de manera que nuestro modelo representacional más habitual será el que nos reporte mayores aprendizajes.

- **Visuales:** perciben su entorno preferentemente mediante el sentido de la vista; son personas a las que se les podría aplicar perfectamente la típica frase *“más vale una imagen que mil palabras”*; tienen facilidad para recordar escenas de película; utilizan palabras semánticamente visuales (*“¿ves lo que te digo?”*); memorizan mejor con diagramas y esquemas; recuerdan más aquello que escriben o leen; desprenden energía, postura rígida; hablan más rápido de lo normal y utilizan un fuerte tono de voz; son ordenadas y disfrutan con las artes visuales (cine, teatro, paisajes).
- **Auditivos:** perciben su entorno predominantemente por el sentido del oído; son personas que recuerdan mejor lo que oyen que lo que ven, y comprenden mejor las instrucciones verbales que las escritas; suelen hablarse a sí mismas; lenguaje tendente a utilizar palabras auditivas (*“me suena mucho”*); postura distendida, suelen ser tranquilos; hablan sosegados y con tono de voz suave; preferencia por actividades relacionadas con la escucha (música).
- **Kinestésicos:** perciben la realidad a través de los sentidos del tacto, gusto y olfato; recuerdan mejor experimentando, que no leyendo o escuchando; utilizan lenguaje metafórico (*“me sabe mal”*, *“échame una mano”*); disfrutan manipulando con las manos; necesitan concentración, hablan a un ritmo más lento de lo habitual, con voz grave; predilección por actividades que requieran destrezas físicas (natación, baile).

Se debe insistir en que estas tipologías no son estancas, ya que todo individuo manifiesta todas ellas en mayor o menor medida, por lo que se debe entender tan sólo en términos de dominancia. Además, el contexto ambiental puede condicionar notablemente la utilización de uno u otro modelo comunicativo (no actuamos igual en nuestro trabajo, que en el entorno familiar, por ejemplo).

No existe consenso en las estimaciones cuantitativas sobre la población que se catalogaría en cada una de las categorías, pese a que se han desarrollado numerosos tests de evaluación con esa finalidad. La mayoría de autores, sin embargo, otorgan a los visuales un mayor peso porcentual respecto al resto.

La aplicación de las técnicas de PNL no sólo se orientan al plano individual, sino que han suscitado el interés de las organizaciones. No en vano, “las empresas se han dado cuenta que los conflictos personales influyen en la vida laboral y viceversa. Se necesita que las personas que trabajan en la empresa estén bien a nivel integral, especialmente aquellas que tienen el poder de tomar decisiones”.

La PNL ofrece a las empresas “herramientas y técnicas sencillas para trabajar las relaciones interpersonales con los clientes y compañeros de trabajo, a nivel transversal de la organización. Permite, asimismo, negociar de forma eficiente con clientes y proveedores, generando un clima de confianza”.

Gracias a esa capacidad comunicativa y de relaciones interpersonales, es posible solucionar problemas, y a la vez, hacer la empresa más competitiva, “porque en la PNL importa más el *cómo se dice* que el *qué se dice*; entonces, sabiendo escuchar, hablar y sentir, se hace mucho más llevadero el conflicto”<sup>6</sup>.

La situación emocional de los empleados no escapa a los beneficios de la PNL, al promover una mayor empatía con quienes rodean al individuo; del mismo modo, mejora la comunicación en la supervisión, evaluación, reclutamiento o selección del personal en recursos humanos.

Incluso no se ha descartado su aplicación para la mejora de las propias estrategias de marketing, “al potenciar la capacidad de compenetrarse con el grupo objetivo o dirigirse en sus términos, usando todo el espectro de los sistemas de representación sensorial, y llegando a ambos hemisferios cerebrales a través del lenguaje lógico, el uso de analogías y asociaciones de poder”<sup>7</sup>, poniendo como ejemplo de ello, la utilización de la música o de imágenes.

Para aquellos que le son afines, la Programación Neurolingüística vendría a representar la máxima expresión de la psicología por excelencia. Sin embargo, como ocurre frecuentemente con aquellas corrientes de investigación de carácter más osado, la PNL no está exenta de recibir feroces críticas dentro de la propia comunidad científica, hasta el punto de que no pocos autores contrarios a ella han intentado desacreditarla, calificándola de pseudociencia.

---

6. Citas de GARCÍA, J.L., Director de Comercialización del Instituto Venezolano de Programación Neurolingüística.

7. Cita de UCHE, J., psicólogo y médico. Universidad del Norte de Barranquilla, Colombia.



### 3. Psicología en la empresa (aseguradora)

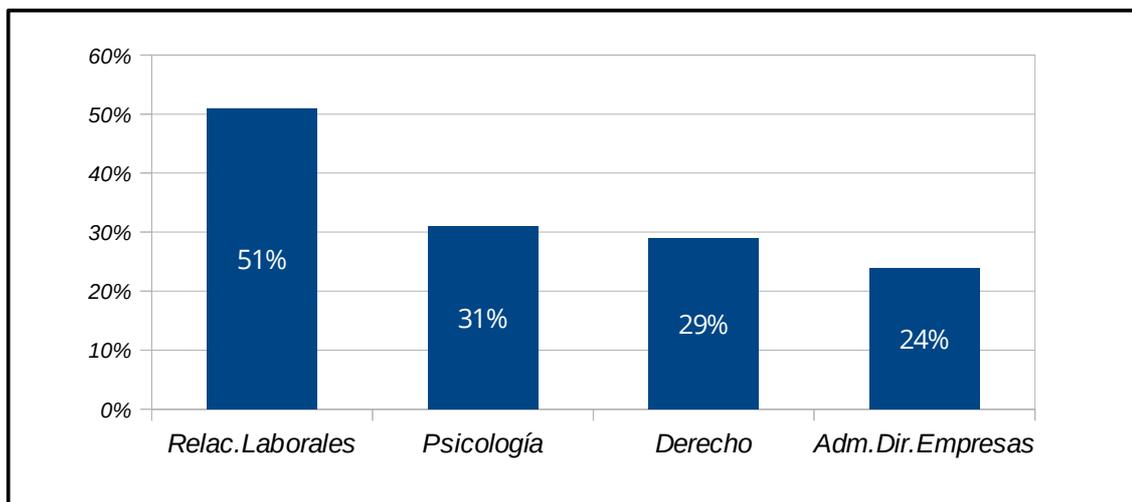
El hecho de reclamar un mayor peso específico para esta disciplina, no significa en absoluto que la **Psicología** no goce ya de un papel de notable relevancia en el contexto actual del sector asegurador. En efecto, sería injusto negarle su cuota de protagonismo en el ámbito de los *Recursos Humanos*, en todo aquello relacionado con las técnicas de *Marketing*, y más recientemente, en la implantación de lo que hoy conocemos como *Experiencia de Cliente*.

#### 3.1. Psicología en el ámbito de los Recursos Humanos

Como cualquier otro tipo de organización, las entidades aseguradoras cuentan, en mayor o menor medida, con un equipo de profesionales que configuran el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) de la empresa. La magnitud de cada Compañía condicionará, obviamente, la dimensión que se le deba otorgar a esta división dentro de su organigrama.

Entre el elenco de profesionales que componen un departamento de RR.HH., (educadores, docentes, administrativos...) es frecuente la inclusión del psicólogo, o en su defecto, de cualquier otro titulado que cuente con una formación académica vinculada a tal disciplina.

**Figura 12: Titulación requerida para trabajar en puestos de Recursos Humanos**  
(porcentaje sobre el nº de ofertas de trabajo publicadas en España en enero de 2016).



Fuente: elaboración propia, a partir de datos publicados por Fernández, A.<sup>8</sup>, 2016, blog AFLabor.

8. FERNÁNDEZ, Antonio (Tarragona, 1978), profesor / investigador del Área de Sociología de la Universitat Rovira i Virgili (URV). Estudio publicado el 19 de Febrero de 2016 en la web *AFLabor*, <https://aflabor.wordpress.com>, bajo el título *Formación necesaria para trabajar en RR.HH.*

Tradicionalmente, era habitual asociar el concepto de Recursos Humanos a tareas meramente administrativas dentro de la organización, hasta tal punto que no era extraño ver cómo un departamento de RR.HH. podía estar integrado dentro de la Dirección Administrativa/Financiera, dependiendo jerárquicamente de éstas. Afortunadamente, esta concepción se ha ido abandonando de forma paulatina, de manera que las organizaciones de cierto nivel, desde sus respectivas Direcciones Generales, ya consideran al área de RR.HH. como una pieza clave para su funcionamiento.

Incluso el propio uso del término ha ido evolucionando hasta el punto de que las empresas, cada vez en mayor medida, tienden a desligarse del nombre de *Recursos Humanos*, orientándose más a hablar y pensar en “*personas*”, debido a la supuesta carga peyorativa de su acepción semántica, por el riesgo de considerar al trabajador como un mero “recurso” a disposición de la empresa. Por ello, si repasamos las principales compañías del mercado (se traten o no de aseguradoras), nos encontraremos con denominaciones más actuales como *Gestión del Talento*, *Gestión de Personas* o *Área de Desarrollo Profesional*, por poner sólo unos ejemplos.

Por tanto, cabe asumir que el rol del profesional de Recursos Humanos va más allá de las inevitables funciones que ya conocemos de **reclutamiento** o **selección** de personal, de gestión de la **comunicación**, de implantación de la **política retributiva**, o de establecimiento de los criterios de **promoción interna**. De hecho, su papel debe estar alineado a la estrategia de la empresa, difundiendo sus valores y acercándose a las personas. En este contexto, es básica su participación en el diseño y puesta en marcha de **programas de desarrollo**, con la finalidad de dotar de los conocimientos y habilidades necesarias tanto para el cumplimiento de los objetivos de la Compañía como para el desarrollo personal y profesional de las personas que conforman la organización.

### 3.1.1. Evaluación del Desempeño por Competencias

Permítanme en este punto detenernos en uno de los aspectos más ilustrativos de la intervención del profesional de los RR.HH., en el marco de su influencia en las *políticas de desarrollo* de la empresa.

En efecto, una de las principales herramientas para impulsar el desarrollo de los profesionales de la empresa es la denominada **Evaluación del Desempeño**<sup>9</sup>. Se podría definir como un proceso permanente que mide el grado de cumplimiento de la programación operativa de un empleado en relación al logro de los objetivos, funciones y resultados asignados a su puesto durante un periodo determinado.

Dicho de otro modo, la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se valora el rendimiento global del empleado, cuyo objetivo es mejorar sus prestaciones y potenciar el desarrollo del individuo mediante un feedback reglado, incidiendo en el refuerzo de las conductas eficaces y en la reorientación de aquellas que no lo son.

---

9. La Evaluación del Desempeño y Desarrollo (EDD) está reglada por la norma ISO-10667: *Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales*, publicada en 2012 por el citado Organismo.

Su finalidad será juzgar y/o valorar la contribución del empleado a la organización, por medio de una estimación sistemática y periódica, cuantitativa y cualitativa, del grado de eficacia con el que el individuo evaluado lleva a cabo las actividades y las responsabilidades propias del puesto en el que desarrolla su actividad profesional.

Pero, *¿qué evaluamos realmente utilizando esta herramienta?* Evaluamos el *desempeño*, entendido como:

- **Rendimiento:** destreza y nivel de cumplimiento de las **funciones** solicitadas, esto es, el conjunto de tareas o responsabilidades que cada profesional tendrá que realizar a tenor de su categoría, y que determinarán su rendimiento (respondería a la pregunta **“qué hacemos”**).
- **Desarrollo:** ajuste al perfil de **competencias** requerido para su categoría; características mesurables y observables que reflejan el conjunto de conductas, habilidades, atributos y actitudes que se materializan en un comportamiento. Capacitan al profesional para un desempeño óptimo y determinarán su desarrollo (daría respuesta a la cuestión **“cómo lo hacemos”**).

**Figura 13: Extracto de formulario de Evaluación del Desempeño por Competencias.**

		Sobresaliente	Satisfactorio	Necesita mejorar	No Satisfactorio
<b>Compromiso</b>					
7.	Demuestra compromiso con las metas de la Institución y de su área u oficina de trabajo. Enfatiza lo positivo de su organización.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>
8.	Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de sus funciones en los clientes internos y externos.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>
<b>Organización y Planificación de Trabajo</b>					
9.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades. Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>
<b>Solución de Problemas</b>					
10.	Busca soluciones efectivas considerando las reglas instrucciones y procedimientos impartidos por su supervisor(a) y contenidos en los manuales operacionales relacionados a su área de trabajo.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>
<b>Mejoramiento de Procesos</b>					
11.	Continuamente está receptivo y mantiene buena actitud ante los cambios para mejorar procesos de trabajo. Tiende a identificar posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>
<b>Orientación a Resultados</b>					
12.	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos.	4 <sup>✓</sup>	3 <sup>✓</sup>	2 <sup>✓</sup>	1 <sup>✓</sup>

Fuente: Curso de Talento y Confiabilidad Humana, Caidedo Bustamante, V.<sup>10</sup>

10. CAICEDO BUSTAMANTE, Victor A., MBA Catedrático de la FIIS-UNI (Facultad de Ingeniería Industrial de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería de Lima, Perú). Gráfico extraído de la publicación *Curso de Talento y Confiabilidad Humana: Gestión por Competencias*, página 29, dictada en el IPEMAN (Instituto Peruano de Mantenimiento), divulgada en la web [es.slideshare.net](http://es.slideshare.net) el 27 de enero de 2013.

*¿Cómo evaluamos el rendimiento?* Mediante el juicio de las funciones definidas para la categoría actual del evaluado, según el rol definido en su puesto de trabajo y su contribución. Pese a existir numerosas variantes de esta herramienta, esta parte suele realizarse de forma descriptiva, valorando los puntos fuertes y los aspectos a mejorar del sujeto.

*¿Cómo evaluamos el desarrollo de competencias?* Las competencias nos ayudan a desarrollar con éxito las funciones establecidas para nuestra categoría profesional. Todas las categorías tienen asociado un perfil de competencias requerido para su desempeño óptimo.

Para valorar las competencias, el evaluador tendrá que identificar el nivel demostrado en cada una de ellas en base a los comportamientos descritos. Ello permitirá obtener el grado de ajuste al nivel requerido en la categoría. De esta forma, se pueden identificar en el empleado sus fortalezas y sus debilidades, detectando así las áreas a desarrollar.

A diferencia del caso del rendimiento, el formato habitual en la evaluación de competencias acostumbra a utilizar una escala predeterminada (*ver ejemplo en la figura 13*), en la cual el evaluador deberá seleccionar el nivel de competencia que más se ajusta a los comportamientos observables mostrados por el trabajador, siendo aconsejable que en caso de duda se seleccione el nivel inferior de la competencia, siempre que no exista la suficiente evidencia como para justificar la elección de un nivel superior.

En todo el proceso de evaluación del desempeño se delimitan 3 tipos de actores, con sus respectivos roles y funciones:

- el *profesional / empleado / evaluado*, que en última instancia será el máximo responsable de su desarrollo, apoyado por el resto de figuras intervinientes.
- el *evaluador* (que normalmente será un *Director, Mánager* o *mando intermedio* de la entidad), cuyo rol será el de estar implicado en el seguimiento, formación y desarrollo profesional para lograr el cumplimiento de los objetivos marcados. Cabe destacar que al tratarse de un proceso que debería implicar a toda la organización, cualquier persona que desempeñe el rol de evaluador, paralelamente también tendrá la consideración de evaluado, ya sea por su inmediato superior en el nivel jerárquico de la compañía, o bien por otro/s compañero/s con independencia de su rango (caso de las evaluaciones 360°).
- el *departamento de Recursos Humanos*, quien será el encargado de proporcionar los instrumentos de desarrollo y definir y facilitar los procesos de gestión que apoyen el crecimiento de cada profesional. Es en este punto donde cobra especial relevancia el trabajo del psicólogo (o cualquier otro profesional análogo dentro del área de RR.HH), para el diseño, elección, y aplicación de esta herramienta inherente al proceso de evaluación que aquí se ha descrito.

## 3.2. Psicología en el ámbito del Marketing

Si hay otro segmento en donde la Psicología ha encontrado más claramente su espacio dentro del mundo del Seguro, al margen del ámbito de RR.HH., ese no es otro que en el **Marketing**.

No es fácil encontrar una definición específica del término. Pese a que todos conocemos el significado de tal acepción, han sido numerosos los autores que han intentado desgranar lo que se considera como marketing, aunque no escapan de cierta carga de subjetividad, al incidir en mayor medida en aspectos concretos que, de forma arbitraria, entienden más relevantes por encima de otros.

Por ello, se acepta de forma más o menos consensuada la definición propuesta por la *American Marketing Association* (A.M.A.) -en constante revisión-, según la cual se denomina así al “proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios, para generar las transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones”.

La incursión de la psicología en el campo del marketing, sin embargo, no ha estado exenta de dificultades a lo largo de la historia. A ello ha contribuido la todavía arraigada asociación que con frecuencia hace el consumidor entre marketing y *publicidad*, atribuyéndole a dicha técnica una connotación negativa por la difusa frontera existente entre intervenciones tan legítimas como la *influencia* o la *persuasión* con otras prácticas éticamente más cuestionables como la manipulación o el engaño.

En cualquier caso, paralelamente a la consolidación de un modelo de mercado consumista, nació la necesidad de poseer un buen conocimiento de los procesos psicológicos que median en la percepción del producto y en la toma de decisiones que llevan a la elección del mismo por parte del cliente potencial. “La conducta humana es compleja, de manera que el marketing no debe ignorar este aspecto del comportamiento del comprador -en nuestro caso, del asegurado-” (Barrios y Pineño, 2003).

### 3.2.1. Teorías psicológicas aplicadas al marketing

Siguiendo un hilo cronológico, aludiremos brevemente a algunas de las teorías psicológicas ampliamente divulgadas por la comunidad científica; autores como Pavlov, Maslow, Festinger o Heider ejemplifican con sus obras la relación que subyace entre psicología y marketing, aun sin ser éste el propósito de aquéllas.

#### ● **Condicionamiento clásico pavloviano**

Elaborada por el psicólogo ruso *Ivan Pavlov* (1849-1936), se considera la primera teoría en explicar los mecanismos que intervienen en el aprendizaje humano, aunque, como es sabido, para ello experimentó con sus ya célebres perros, estudiando sus reacciones automáticas (salivación, ritmo cardiaco, sudoración, etc.) a partir de un estímulo determinado.

Los procesos del condicionamiento pavloviano se explican a partir de un enfoque mecanicista de la conducta. Dentro de sus muchas repercusiones, la aplicación de esta teoría del aprendizaje al marketing permite comprender, explicar y predecir las acciones humanas en el campo del consumo.

Los mecanismos pavlovianos contribuyen a explicar en qué situaciones algunos productos evocan en el sujeto determinadas emociones y/o sentimientos, y abren el camino a conocer el proceso de formación de toma de decisiones y el fenómeno del cambio o permanencia de las conductas. Se parte de la idea básica que los procesos de compra del consumidor son aprendidos, al igual que ocurre con la mayor parte del resto de sus comportamientos, desde edades muy tempranas.

Añadiendo cierta complejidad al proceso, mediante el desarrollo de conceptos como condicionamiento *instrumental*, e incorporando elementos tales como *necesidad*, *estímulo*, *expectativa*, *respuesta*, *refuerzo* o *hábito*, llegaremos a poder hablar de *aprendizaje cognoscitivo*, que será aquél que se consigue cuando la información obtenida a corto plazo se consolida y permanece de forma duradera.

**Figura 14: Proceso de aprendizaje en un contexto de marketing.**



Fuente: Alonso Rivas, J. y Grande Esteban, I., *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing*. ESIC Editorial, 7ª edición (enero 2013), pág. 294.

Estos principios psicológicos, traducidos al marketing, concluyen que el mensaje al consumidor viene condicionado por la repetición de exposición del mismo, aunque no de forma correlacional. De hecho, el efecto del aprendizaje disminuye con la repetición, corriendo así el riesgo de que aparezca la nada deseable saturación (precursora del rechazo a la marca); sin embargo, más perverso puede resultar el efecto contrario por interrumpir el mensaje, pues conduce al olvido de la conducta ya aprendida. El profesional del marketing, por tanto, sería el responsable de encontrar un justo equilibrio entre las características del *estímulo*, el tipo de *refuerzo* y el número y frecuencia de *repeticiones*, para garantizar el éxito del proceso de aprendizaje dentro del contexto que nos ocupa.

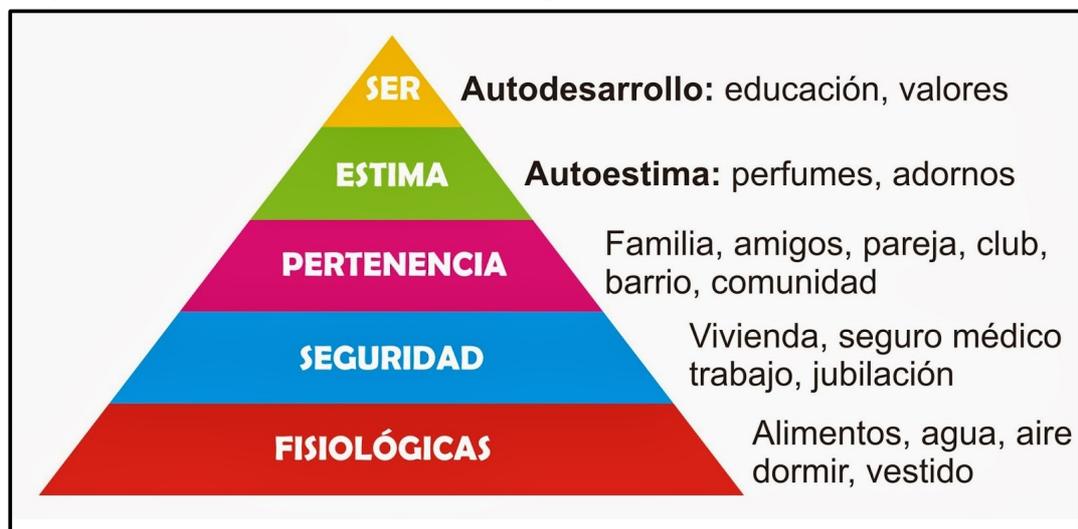
## ● Escala de las necesidades de Maslow

Podemos afirmar que el verdadero éxito de una campaña de marketing vendrá determinado por si realmente satisface una necesidad del receptor, de la cual ese potencial cliente puede ser más o menos consciente.

En ese escenario, el conocimiento y aplicación de una teoría psicológica como la de la *Pirámide de las necesidades*, del autor norteamericano **Abraham Maslow**, formulada en 1943 dentro de su obra *Teoría sobre la motivación humana*, ha contribuido a conocer en mayor medida al consumidor, y ha dado lugar, a su vez, a utilizar herramientas de marketing que se ajusten más propiamente a la situación del mercado.

Cabe puntualizar, no obstante, que su aplicación no se limita al campo del marketing, toda vez que es frecuente que las empresas utilicen este modelo para detectar las necesidades de su propia plantilla en el ámbito laboral.

**Figura 15: Jerarquía de Necesidades, según Maslow.**



Fuente: Maslow, A., *A Theory of Human Motivation*, 1943.

Gráfico extraído del blog *Amigos Orientadores*.

Según Maslow, psicólogo adscrito a la corriente *humanista*, nuestras acciones están motivadas para cubrir ciertas necesidades, las cuales se ordenan jerárquicamente siguiendo una estructura piramidal, de tal forma que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (fisiológicas), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados, hasta culminar en lo que el autor denomina como *autorrealización*.

Aceptando este modelo, no es descabellado considerarlo como una avanzada estrategia de publicidad. Permite categorizar los comportamientos humanos, comprender por qué los clientes eligen unos productos en detrimento de otros, de tal forma que una empresa deberá adecuar su oferta, su producto, su mensaje y su comunicación a ese determinado escalón de necesidad que se estima que puede cubrir y satisfacer.

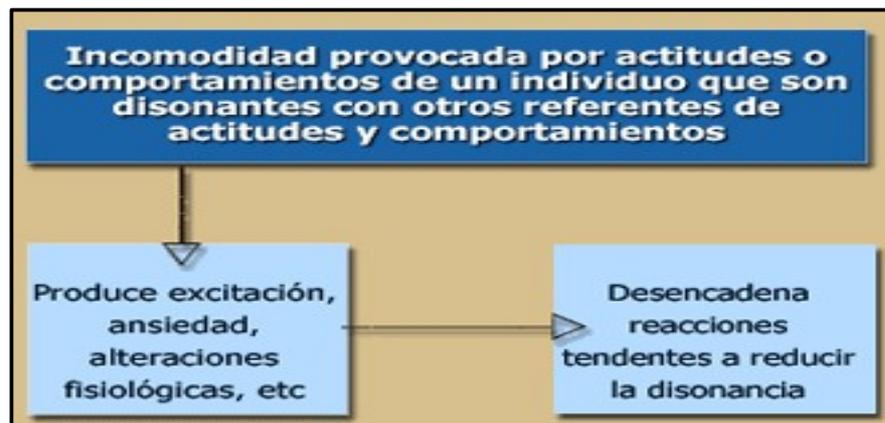
Teniendo en cuenta que según los postulados de esta teoría, los clientes no van a adquirir un producto que les proporcione seguridad o reconocimiento social si antes no han cubierto ya sus necesidades básicas, constituye un reto de las empresas aseguradoras el saber llegar al potencial cliente y despertar su interés, adecuando el producto ofertado a la necesidad de esa persona, siendo conscientes que cada individuo puede ubicar una misma necesidad en distintas categorías de la escala jerárquica, según sus rasgos personales, características psicológicas, cultura, etc. ¿Son capaces las compañías aseguradoras de discriminar si una póliza de seguros es una necesidad básica para un potencial cliente? ¿o bien puede tratarse tan sólo de una necesidad de seguridad? ¿podría ser para algunos un signo de pertenencia a un determinado estrato social? ¿o tal vez será una necesidad de autorrealización para otros?

Asumiendo que el objetivo principal del marketing es satisfacer las necesidades del mercado, se comprende que la aplicación de la Pirámide de Maslow sea hoy en día tan frecuente en esta disciplina, hecho del que no pueden ser ajenas las organizaciones cuya actividad económica se basa en el sector de servicios, como es el caso de las empresas aseguradoras.

#### ● Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger

Al amparo de la corriente de la Psicología Social, el psicólogo norteamericano **Leon Festinger** propuso la Teoría de la disonancia cognitiva, en 1957, según la cual se explica la incomodidad, tensión o ansiedad que experimentan los individuos cuando sus creencias o actitudes entran en conflicto con aquello que realmente hacen.

Figura 16: Esquema del proceso de Disonancia Cognitiva.



Fuente: Festinger, L. *A Theory of Cognoscitive Dissonance*, 1957. Stanford Univ. Press. Gráfico extraído del blog *Aprendizaje y Conducta*. Caldera, Rosales y Espinoza.

Postuló que las personas tienen una fuerte necesidad interior que les conduce a asegurarse de que sus creencias, actitudes, conductas y/o comportamientos son coherentes entre sí. Cuando se da inconsistencia

entre tales variables, se produce una falta de armonía que desemboca en un conflicto que el sujeto tiende a evitar mediante un intento de cambio de su conducta, o bien defendiendo sus creencias o actitudes, incluso pudiendo recurrir al autoengaño, con el fin de reducir el malestar que producen.

Si transportamos el concepto teórico a la práctica de la actividad comercial, vemos frecuentemente cómo se manifiesta esa disonancia cognitiva en el consumidor. ¿Quién no ha experimentado en alguna ocasión esa sensación de duda justo después de haber efectuado una compra? ¿Quién no ha sufrido ese sentimiento de no saber si realmente hemos hecho la compra correcta?

El conflicto interno se produce en el individuo una vez ya ha tomado la decisión, en nuestro caso, de adquirir un producto. Cuando el sujeto hace el ejercicio de cuestionar las limitaciones del producto elegido, y a su vez, resalta las bondades del resto de ofertas que ha rechazado en su elección, se está creando la disonancia cognitiva en el consumidor.

Las empresas no pueden obviar este factor, por lo que deben dedicar esfuerzos en *minimizar la disonancia del consumidor* tras la compra de su producto, mediante una adecuada comunicación posterior a la transacción comercial entre la organización y el cliente, de manera que se intente crear una sensación de reafirmación ante la adquisición que ha hecho el consumidor de su marca.<sup>11</sup>

Reflexionemos en nuestro caso; ¿las empresas aseguradoras ponen suficientemente en práctica acciones que ayuden a reducir esa disonancia interna del cliente, una vez éste ya se ha convertido como tal, tras formalizar una póliza con la entidad? ¿No se está perdiendo una oportunidad única en este punto del ciclo comercial, que permitiría allanar el camino para fidelizar a este nuevo cliente/asegurado?

## ● Teoría del Equilibrio de Heider

Acabaremos este periplo aludiendo a otra teoría de orientación cognitiva, como en el caso anterior, proveniente de la psicología social. Se trata de la conocida como *Teoría del Equilibrio*, promulgada por el psicólogo austriaco **Fritz Heider** en su obra *The Psychology of International Relations* en 1958, y que, pese a publicarse con posterioridad, influyó decisivamente en las investigaciones sobre disonancia que Festinger divulgó un año antes.

Según esta teoría, las personas cuyas impresiones, razonamientos, valoraciones y sentimientos son armónicos y compatibles con los nuestros, son las que más nos atraen, pues nos proporcionan equilibrio cognitivo. Cuando entre dos personas se da una *estructura cognitiva de equilibrio* o balance, se produce una relación agradable de *congruencia* entre dichos individuos, que conduce a la experimentación de *atracción social* entre ambos.

---

11. Extracto del artículo titulado *Disonancia después de una compra*, publicado en el blog *Territorio Marketing*, [territoriomarketing.es/disonancia-compra/](http://territoriomarketing.es/disonancia-compra/), el 20 de febrero de 2012.

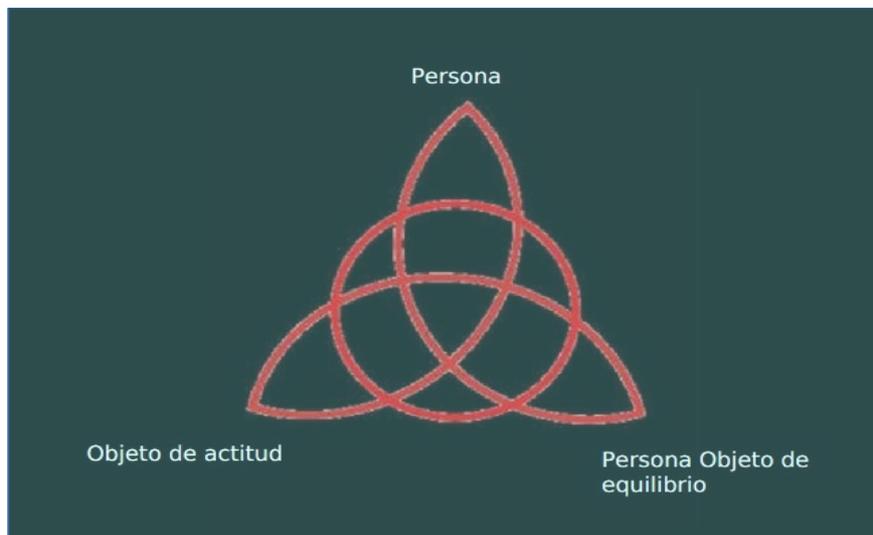
La obra de Heider se dirige a comprender de qué modo los sujetos perciben los acontecimientos interpersonales. Para este autor, en la organización mental subyace una tendencia al orden y la simplicidad. No es extraño, por tanto, que sus trabajos hayan dado lugar a introducir terminologías como *psicología ingenua*, o *marketing del sentido común*, no extendidas hasta entonces.

Heider supone que los individuos tratan de evitar la inconsistencia, y en su lugar buscan congruencia, equilibrio y armonía, de manera que las actitudes ante cierto grupo de situaciones se mantienen perdurables en el tiempo, y difícilmente cambian, salvo que exista un motivo muy justificado para ello.

Su aplicación al ámbito del marketing se evidencia cuando propone que los consumidores alteran subconscientemente sus actitudes ante un determinado producto, hasta el punto de ponerlas en equilibrio. En un ejemplo práctico, vendría a postular que un individuo "X" que presenta una actitud negativa ante un producto "P", si paralelamente recibe inputs de una persona afín "Y" que le recomienda positivamente ese mismo producto, resultará que el individuo "X" deberá hacer frente a tal inconsistencia cambiando su actitud hacia el producto "P", o bien modificando su relación frente a la persona "Y", en función de a cuál de las variables le otorgue mayor valor el propio sujeto.

Es decir, esta perspectiva incluye relaciones entre 3 elementos, cuyas estructuras resultantes de actitud se denominan *triadas*, tal como vemos representado en la siguiente figura.

**Figura 17: Representación gráfica de las triadas en la Teoría del Equilibrio.**



Fuente: Gráfico extraído del artículo *La consistencia de las actitudes*, Eduardo Landa.

Es en esta situación cuando cobra sentido que el marketing utilice en sus campañas publicitarias a personas de reconocido prestigio mediático, cuyo rol facilita que el potencial cliente halle la congruencia de sus actitudes a partir de su identificación con esa figura objeto de equilibrio.

### 3.2.2. Del Marketing tradicional al Marketing Relacional

Procedente de la rama de las matemáticas, *E. Jerome McCarthy*, profesor de la Universidad de Michigan, definió en 1960 los elementos básicos de lo que acuñó como **marketing mix**. Dicho término engloba las cuatro variables conocidas como las **4P's**, por su adaptación a la acepción anglosajona: *Producto*, *Precio*, distribución (*Place*) y comunicación (*Promotion*).

A partir de la combinación coherente de estas variables, el enfoque de las 4P's continúa aún hoy en día vigente en muchas organizaciones como base del desarrollo de su estrategia para conseguir sus objetivos comerciales.

Figura 18: Esquema de las 4 P's: Variables del marketing mix.



Fuente: elaboración propia

Toda planificación de una estrategia de marketing ha tenido que responder a las preguntas que plantean los citados elementos: ¿qué *productos* lanzaremos al mercado? ¿a qué *precio* lo ofrecemos? ¿qué sistema o canal de *distribución* utilizaremos? ¿cuál será nuestro medio de *comunicación*?

Sin embargo, este enfoque tradicional del marketing se ha demostrado progresivamente incapaz de dar respuesta plenamente satisfactoria a los nuevos retos comerciales de las empresas. Esa visión simplista del negocio basada en el producto y la oferta, se está viendo relegada en los últimos años por una nueva tendencia focalizada en la aproximación al **cliente** y planteada desde la óptica de la **demand**.

Por tanto, será necesario que las preguntas anteriores, válidas en tiempos no muy lejanos, sean ahora replanteadas y formuladas en términos acordes a ese nuevo enfoque: ¿qué *productos* satisfarán las necesidades de los *clientes*? ¿qué *valor* tiene el producto para el cliente? ¿cuál es el *coste* de su *satisfacción*? ¿qué *canales* serán los más adecuados para mis clientes? ¿cómo, dónde y cuándo se establecerá nuestra *comunicación* con el público objetivo?

Esta nueva concepción emergente (si se me permite, a mi juicio ya no tan nueva) es lo que se conoce como **Marketing Relacional**. Siguiendo la misma estructura

formal de la definición genérica del término que mostramos al inicio del capítulo por parte de la *American Marketing Association* (A.M.A.), dicho organismo describe el Marketing Relacional como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios **e identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar relaciones rentables con los mejores clientes** para generar las transacciones que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones.”

Adviértase que la parte de la definición expresamente resaltada en negrita constituye ese valor añadido que la distingue de la descripción que vimos del concepto convencional de marketing.

Así pues, se ha ido abandonando ese paradigma clásico que estaba centrado en las características del producto o servicio, en el aumento inmediato de las ventas, en los resultados a corto plazo, en la publicidad directa, masiva e intrusiva, en la comunicación unidireccional entre empresa y cliente, y en definitiva, en todo aquello orientado únicamente al intercambio económico

Por contra, la implantación del marketing relacional coloca al cliente en el centro de su desarrollo, pretende que el contacto con éste sea ininterrumpido, con visión a largo plazo, utiliza una interacción bidireccional, es diferenciado, personalizado y equitativo, busca fidelizar a través de generar experiencias en el cliente, y en último término, está orientado al intercambio de valor.

**Figura 19: Marketing tradicional vs. Marketing Relacional.**

	Tradicional	Relacional
<i>Filosofía</i>	<b>Vender productos</b>	<b>Servir a consumidores</b>
<i>Orientación</i>	<b>Orientación al mercado</b>	<b>Orientación a la interacción</b>
<i>Criterio de gestión</i>	<b>Portafolio de productos</b>	<b>Portafolio de clientes</b>
<i>Motivación estratégica</i>	<b>Incrementar la satisfacción del cliente</b>	<b>Incrementar la rentabilidad del cliente</b>
<i>Enfoque de la venta</i>	<b>¿A cuantos clientes podemos vender nuestros productos?</b>	<b>¿Cuantos productos podemos vender a nuestros clientes?</b>
<i>Resultado estratégico</i>	<b>Maximizar las ventas</b>	<b>Maximizar el ciclo de vida de los clientes</b>

Fuente: Leather, D., 2013. *The Customer Centric Blueprint*.

Adaptación extraída de la web [www.juanjosedelgado.es](http://www.juanjosedelgado.es)

Frecuentemente, el concepto de marketing relacional se solapa e incluso se utiliza indistintamente con el de *Gestión de Relación con el Cliente*, o más conocido por el acrónimo **CRM**, a partir de sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management*). Conviene aclarar, sin embargo, que el CRM hace referencia a las herramientas y soluciones tecnológicas utilizadas para conseguir desarrollar las

estrategias del marketing relacional. Se centra primordialmente en la vertiente práctica, de manera que podríamos decir que el marketing relacional es la ciencia, y el CRM representa su aplicación.

No obstante, los potenciales beneficios de la implantación de un programa CRM en una empresa no deben hacernos caer en el error de pensar que nos encontramos sin más ante un escenario idílico; en efecto, factores como la falta de enfoque, indefinición de metas, o la ausencia de compromiso por no implicar a toda la organización, pueden conducir, sin duda, a una elevada tasa de fracasos de este tipo de proyectos.<sup>12</sup>

### 3.2.3. Neuromarketing

En este contexto hallaremos una amplia gama de procedimientos científicos empleados en el marketing que estudian el comportamiento y motivaciones del consumidor; hablamos ya de *Neuromarketing*, definido como la “práctica de utilizar tecnología para medir la actividad cerebral en los consumidores, y aprovechar esa información en el desarrollo de productos y comunicaciones”.<sup>13</sup>

Se estima que el 85% de nuestras decisiones las tomamos de manera subconsciente, y que sólo el 15% restante obedecen al plano de la consciencia. Aplicando el neuromarketing a los productos, servicios e imagen de una empresa, se pretende generar emociones positivas y duraderas en el consumidor, reforzando el vínculo entre éste y la propia marca. Será una herramienta para desentrañar las emociones del consumidor y sus respuestas a un nivel de subconsciencia que difícilmente serían reconocidos en ningún estudio convencional basado en tests.

Es variado el listado de técnicas de neurociencia que se usan en neuromarketing: algunos ejemplos de ello son la *electroencefalografía* (EEG), *resonancia magnética funcional* (fMRI), *magnetoencefalografía* (MEG), *electromiografía* (EMG), *tomografía de emisión de positrones* (PET), *seguimiento ocular* (Eye Tracking), *respuesta galvánica en la piel*, o *ritmo cardíaco*.

## 3.3. Modelo de la Experiencia de Cliente

El cambio de modelo en la relación entre cliente y empresa de servicios se materializa con la introducción y desarrollo del concepto **Customer experience** (*experiencia de cliente*), estrechamente relacionado con el de Marketing Relacional que acabamos de ver.

---

12. Un estudio de *Forrest Research* en 2009 concluyó que el 47% de las implementaciones de CRM en los Estados Unidos fracasaron en el primer intento. Otro informe predecesor, publicado por *Gartner Group* en 2001, aumentaba la tasa de fracasos hasta el 65%.

13. Definición del término *Neuromarketing* propuesta por RANDALL, Kevin, Director de estrategia de marca e investigación en *Movéo Integrated Marketing*.

Se trata de un último paso en la carrera de modelos, cada vez más explotados y comoditizados, hacia la diferenciación. Esta nueva era se caracteriza por incorporar el plano *emocional* en la relación con el cliente, buscando la forma de sorprenderle para generar un recuerdo que lleve la vinculación un paso más allá, por encima del producto o el servicio, requiriendo para ello que toda la organización se implique y se oriente al cliente.

**Figura 20: Evolución del modelo de mercado hacia la experiencia de cliente.**



Fuente: Everis

La *experiencia de cliente*, por tanto, debe ser vocacional y estar entroncada en el ADN de la compañía. El desafío estará en ir un paso más allá de la mejora continua, hasta alcanzar la diferenciación, para llegar a ser memorables a lo largo de toda la relación con el cliente.

Las necesidades de las aseguradoras para poder ofrecer una óptima experiencia de cliente serán conocer claramente sus expectativas, instaurar con éste una relación duradera a largo plazo, y, en última instancia, hacerle sentir único.

Entender la experiencia de cliente en el sector asegurador es aprovechar la oportunidad de estar presentes no sólo en los momentos más críticos para éste (entiéndase el momento de la prestación tras un siniestro), sino acompañarle a lo largo de toda su vida. Significa poner al cliente en el centro de la organización, compartiendo toda su información y tomando decisiones en virtud del valor de ese cliente, que irá mucho más allá de la simple generación de ingresos.

La empresa aseguradora que se quiera impregnar de la cultura de experiencia de cliente, deberá ser capaz de generar interacciones con éste, transformarlas en vivencias, entendiendo sus comportamientos, motivaciones y preferencias, identificando sus momentos de la verdad para establecer una relación a largo plazo, más allá del mero servicio, en la que ambas partes perciban un claro beneficio mutuo.

Pero no ha de verse como un fin en sí mismo; la experiencia cliente es un posicionamiento estratégico que puede permitirnos diferenciar de nuestra competencia, y a través de esa diferenciación, crear valor para la compañía.

En consecuencia, este nuevo modelo de mercado ha llevado a replantear los conceptos de calidad y de satisfacción de los clientes. En efecto, desde esta perspectiva, ya no será suficiente con tener a un asegurado satisfecho. Éste, al amparo de un escenario de enorme competitividad entre compañías del sector que ofertan un producto similar, percibirá como un hecho normal el recibir un

servicio adecuado y acorde con sus expectativas; será lo mínimo exigible que esperará de su aseguradora, considerando que ese nivel de calidad recibido podría igualmente haberlo encontrado sin dificultad en cualquier otra marca de la competencia; la mera satisfacción de un cliente, por tanto, no será suficiente para provocar en éste el sentimiento de diferenciación deseado.

Si hemos comprendido que la experiencia del cliente tiene que ver con las emociones, en cómo se siente ese consumidor cuando interactúa con nuestra organización (incluso desde antes de que se convirtiera en nuestro asegurado), nos daremos cuenta que el objetivo de la compañía dejará de ser proporcionar un producto o servicio como una transacción comercial, sino que la finalidad será facilitarle una vivencia perdurable a través de esa interacción.

### **3.3.1. El Contact-Center como generador de experiencia cliente**

Si existe algún área o departamento dentro de las empresas aseguradoras que habitualmente no goza del reconocimiento que se merece, este no es otro que los centros de atención al cliente, más conocidos como *Contact Centers*.

Suelen ser considerados, erróneamente según mi criterio, como una mera plataforma de atención (telefónica) dirigida a dar una respuesta reactiva en masa ante los contactos de los clientes. Incluso es frecuente que el personal destinado a las funciones propias de dicho departamento suela ser poco cualificado, rotativo y, en ocasiones, externo a la propia organización, convirtiéndolo en un área poco menos que marginal dentro de la entidad.

Sin embargo, en el marco de la visión de experiencia cliente, los Contact Centers constituyen una oportunidad única de cara a la interacción entre la compañía y el asegurado; deberían ser una ventaja competitiva en sí misma, como elemento diferenciador de nuestra marca, por encima del resto.

Los centros de atención al cliente son una de las herramientas más potentes de las empresas de servicios, aseguradoras incluídas, para detectar las necesidades, expectativas, inquietudes, sugerencias o demandas de los consumidores. Permiten, en definitiva, escuchar al cliente, y son la imagen de fachada de la compañía, el primer contacto directo del cliente con la empresa, es decir, su primera “experiencia” con ella.

Redefinir el concepto de cómo entender estos Contact Centers, orientándolos a las nuevas necesidades de este modelo de negocio, será otro de los retos de las entidades del sector.

En el capítulo 5 veremos un ejemplo de esa transformación dentro de la empresa, mediante el análisis de un caso práctico de implantación de un nuevo centro de atención al cliente basado en las variables psicológicas inherentes al modelo de *customer experience*.

### 3.3.2. Nuevas aplicaciones: Biometría de la voz

Del abanico de instrumentos al alcance de las empresas aseguradoras, nos detendremos a modo de ejemplo, por su relevancia, en una reciente técnica multidisciplinar, nacida a caballo desde las investigaciones en los campos de la psicología y la biología: nos referimos a la *Biometría de voz*.

Consiste en un sistema de reconocimiento de la voz de un individuo, a partir de las características de la estructura física del tracto vocal de una persona; no está basado en el tono de voz ni en la forma de hablar de un sujeto, sino en los elementos físicos de su sistema fonador, de manera que, en teoría, no sería susceptible de ser copiado, actuando con una fiabilidad similar a la que proporcionan las huellas dactilares o el iris de los ojos.

La biometría vocal, por tanto, pasa a convertirse en un sistema de seguridad que permite verificar la identidad de los usuarios durante una conversación, cuando contactan con la empresa.

Su utilización en el sector de la Banca ya es una práctica habitual, con la finalidad de *autenticar la identidad de los clientes* y evitar o detectar posibles *fraudes*. Por desgracia, todavía hoy es muy residual su aplicación en el ámbito asegurador.

Las ventajas de la aplicación de la biometría de voz son evidentes en términos de productividad. Se estima que con los sistemas de reconocimiento de voz nos ahorraremos una media de 20 segundos por llamada, ya que dejaría de ser necesario solicitar a nuestros clientes sus datos identificativos convencionales (nombre, número de póliza, etc.). Traducido al enorme volumen de llamadas recibidas en un Call-Center de cualquier compañía aseguradora, no es aventurado afirmar que el *ahorro de costes* y el *aumento de productividad* serían notables.

Asimismo, el hecho de reconocer a un asegurado en cuanto llama a la compañía, sin la necesidad de preguntarle quién es, tiene también el efecto de *mejorar la experiencia de cliente*, avalando así lo indicado en el punto anterior respecto al rol que los Contact Centers deberán desempeñar dentro de las organizaciones.

Bajo mi punto de vista, por tanto, este ejemplo de aplicación a la empresa aseguradora no puede ser obviado por éstas; no obstante, los estudios acerca del *índice de retorno sobre la inversión* (ROI) por parte de las compañías determinarán si la rentabilidad resultante justificará su implantación en nuestro sector en un plazo razonable de tiempo.

### 3.4. La personalidad de la propia Empresa

No sería adecuado concluir el capítulo dedicado a la psicología desde el punto de vista de la empresa, sin hacer el ejercicio de considerar a la propia organización como un ente análogo a lo que sería un individuo.

Al igual que atribuímos al ser humano características propias de sus rasgos psicológicos que lo definen como tal, podemos decir, del mismo modo, que una

empresa, pese a estar formada por la suma de todos los individuos que la conforman, no deja de tener unos rasgos característicos de “personalidad” que la distinguen del resto.

La psicología propia de una empresa es susceptible de modificación en mayor medida que la del propio individuo; no en vano, ésta vendrá determinada por su *estrategia* en el mercado, variable que frecuentemente no es estable en el tiempo, al estar condicionada por las circunstancias cambiantes del negocio.

No obstante, a nadie nos resultaría difícil definir en una sola palabra a entidades aseguradoras con una idiosincrasia tan distinta como *Ocaso* y *Verti*, por poner solamente dos ejemplos extremos.

Así mismo, los *valores* que adopta cualquier organización como propios (ética, transparencia, respeto, compromiso) se asocian frecuentemente a su ADN, conformando no solamente su cultura de empresa, sino atribuyendo a ésta sus rasgos distintivos, aunque cabe reconocer que a nivel de valores, las coincidencias entre las compañías le hacen perder este carácter diferenciador.

### **3.4.1. Psicología de los miembros de la organización**

Antes de abordar en el próximo capítulo los rasgos psicológicos del individuo en su vertiente como cliente, procede recordar que la empresa aseguradora, en tanto está compuesta por personas, está sujeta a la influencia de las variables psicológicas de cualquiera de sus empleados.

Mayor será el impacto en la empresa de estas variables de personalidad cuanto más elevado sea el rango del sujeto en cuestión. Con independencia de que una entidad, si está bien estructurada, deberá tener una estrategia y unos objetivos bien definidos, no es menos cierto que las características psicológicas que se atribuyan a su Director General, por ejemplo, podrían tener su influencia en el estilo directivo de la compañía, y/o en las decisiones estratégicas a tomar.

Igualmente sucede con niveles jerárquicos inferiores; pensemos en un tramitador de siniestros, a la hora de decidir subjetivamente la posible cobertura del mismo, o en un perito tasador, en el momento de valorar bajo su personal criterio la cuantía de una hipotética indemnización. Rasgos de personalidad como el grado de extroversión o de estabilidad emocional de estas figuras dentro de la empresa pueden condicionar, sin duda, la resolución de un mismo siniestro, pues podrá ser analizado desde ópticas tan dispares como individuos existan.

Será responsabilidad de las entidades aseguradoras el adecuar las competencias de un trabajador de su plantilla con el puesto a desempeñar, no sólo en base a criterios meramente vinculados a conocimientos técnicos, sino atendiendo, también, al perfil psicológico de ese empleado.



## 4. Psicología en el Cliente / Asegurado

Cuando en el título del presente estudio hablamos de la aplicación de la Psicología a la empresa aseguradora, quien suscribe invitó a la reflexión al lector, postulando que su acreditada presencia a lo largo de todo el proceso de negocio dista aún mucho de las posibilidades que realmente nos ofrece dicha disciplina.

Pese a que tal afirmación denota la adopción de una postura crítica, en capítulos anteriores ya hemos reconocido que en áreas como la gestión de recursos humanos, y especialmente, en todo aquello relacionado con las técnicas de marketing, el papel de la Psicología dentro de las organizaciones, y por extensión, dentro de las empresas aseguradoras, no es en absoluto residual.

No obstante, las particularidades que envuelven al tipo de negocio propio de una compañía de Seguros, en el cual se tiene invertido el proceso productivo (primero se cobra del cliente para posteriormente ofrecer a éste el servicio, y sólo en caso de que acontezca el riesgo), nos obligan a llevar a cabo un análisis muy particular de las variables que intervienen en esta actividad económica y mercantil.

Será necesario, por tanto, desligar en la medida de lo posible aquellas afirmaciones, aseveraciones, estadísticas y/o conclusiones que, siendo válidas para el resto de empresas y organizaciones de servicios del mercado, no son tan asimilables a la realidad concreta de una compañía aseguradora.

El principal actor que interviene en cualquier actividad de mercado es el **Cliente**, que en el caso que nos ocupa lo entenderemos como el **Asegurado**. No debemos caer en el error, sin embargo, de asociar necesariamente al cliente o asegurado con una persona física; de hecho, pese a que desde el punto de vista meramente cuantitativo la mayor parte de clientes de una compañía de seguros serán individuos, no es menos cierto que el mayor volumen de primas recaudadas en un contexto global, en términos proporcionales, corresponden a clientes que no responden al perfil de persona física (tales como grandes empresas, organismos oficiales, entidades, clubs... normalmente vinculados a grandes riesgos -flotas, aviones, mercancías, eventos-, al margen de las tan extendidas prácticas de reaseguro).

Hecha esta necesaria salvedad, en lo sucesivo hablaremos del cliente desde su condición de **individuo**, con todo lo que tal acepción implica. Recordarán que ya aludíamos en nuestra introducción a que precisamente esa figura era el nexo de unión existente entre Psicología y Seguros, cuando se planteaba la pregunta inicial acerca de su presunta relación.

Para comprender a un *cliente*, antes de todo hemos de tomar conciencia de que detrás de ese sujeto que constituye la fuente de ingresos de cualquier empresa, nos encontramos ante una *persona*, un *individuo* con todas las características que lo definen como tal.

Proponemos aquí adoptar una postura a partir de la cual utilizar los conocimientos de la Psicología como ciencia para tratar de “diseccionar” a ese cliente, analizarlo desde la génesis de su psique: su personalidad, sus conductas, comportamientos,

su capacidad intelectual, su percepción, experiencias, emociones, ideales, prejuicios y valores, todo ello con objeto de ponerlo al alcance de la empresa aseguradora, cuya responsabilidad en última instancia será la de saber sacar partido a esa información (a menudo deliberadamente ignorada desde las cúpulas directivas), para poder ser aprovechada adecuadamente en beneficio de su propio negocio.

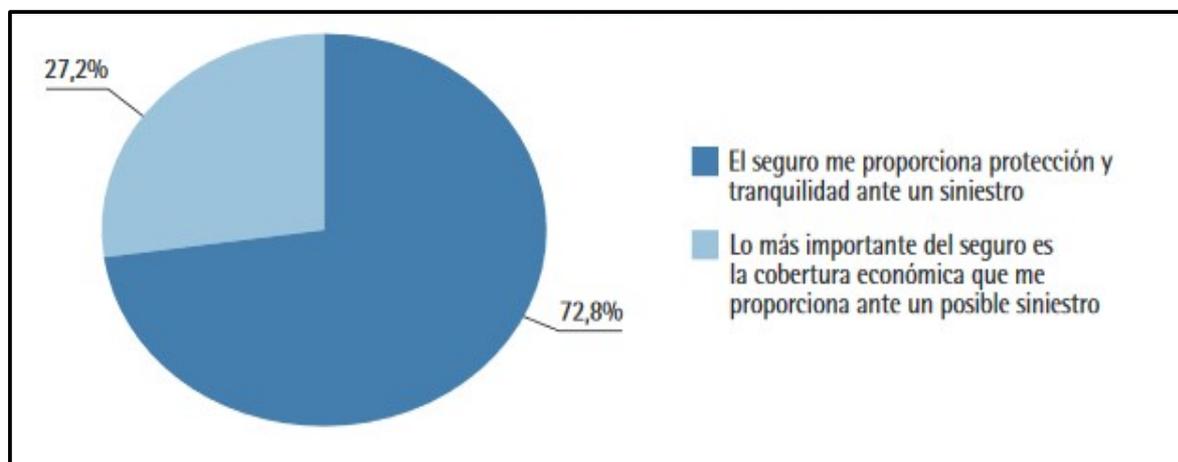
#### 4.1. Motivación y toma de decisiones

En tanto una persona no haya formalizado un contrato de seguro con la entidad que ofrece ese servicio, todavía no puede considerarse un asegurado como tal, sino que hablamos en ese punto de un cliente potencial. Las razones por las cuales ese individuo puede mostrar interés en la contratación de un determinado producto asegurador vendrán definidas por su **motivación**.

Obviamente, el tipo de producto a contratar condicionará tales motivaciones; los seguros de carácter obligatorio (caso del ramo de autos), por su naturaleza imperativa, quedarían al margen de esta reflexión.

Pese a que pueda sorprender, la *motivación emocional* constituye la principal razón por la cual se contrata un seguro; el beneficio que proporciona al sujeto al dotarle de protección y tranquilidad ante un hipotético imprevisto es incluso superior a la cobertura económica que ofrece la póliza.

Figura 21: Motivaciones para la contratación de un seguro.



Fuente: *La percepción social del Seguro en España*. Fundación MAPFRE. 2012.

Los resultados del estudio reflejado en la gráfica son sólo un ejemplo más que nos recuerda la condición humana del individuo que pretendemos convertir en cliente. Referenciando a **Maslow**, cuya *Pirámide de jerarquía de necesidades* ya vimos al aludir a su aplicación al marketing, interpretamos que el sujeto percibe la contratación del seguro como un acto orientado a cubrir sus necesidades de *seguridad*, que serían en el orden prioritario las inmediatamente consecutivas a las puramente fisiológicas más básicas.

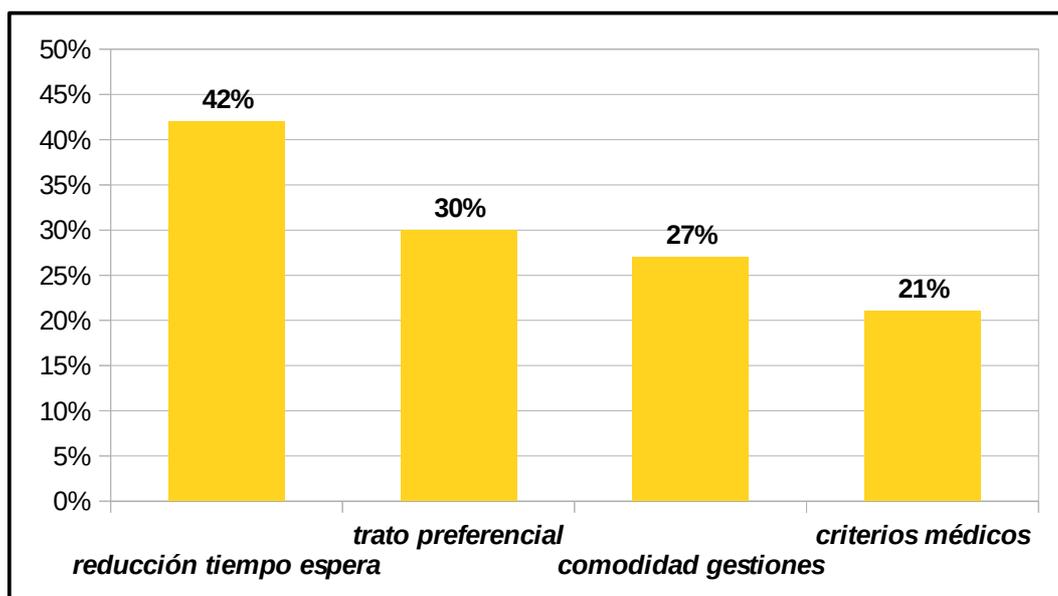
Asumiendo que en la motivación el aspecto emocional predomina sobre criterios más racionales como podrían ser los meramente económicos, las empresas aseguradoras deberán focalizar su mensaje de captación del cliente buscando en éstos reacciones de carácter emotivo, en detrimento de aquellas puramente pragmáticas.

En otras palabras, no basta con llegar al posible cliente ofreciendo la mejor póliza del mercado en relación a precio y coberturas; se deberá llegar a él, incluso antes de que se convierta en cliente, provocando la reacción de sus emociones, de tal forma que el sujeto perciba la necesidad de adquirir ese servicio que ofrecemos, y una vez decidido a ello, mediante la generación de vínculos afectivos (“*experiencia cliente*”), que opte por la elección de nuestro producto, y no por otro de la competencia.

Transportada esta visión a las estructuras del cerebro planteadas por MaClean, que vimos en capítulos anteriores, vendría a significar, paradójicamente, que sería más aconsejable tratar de influir en la actividad del sistema límbico del cerebro (evolutivamente más primitivo), en lugar de hacerlo en el neocórtex responsable del pensamiento racional, propio de los seres humanos.

No obstante, conviene reconocer que no siempre se manifiesta tan claramente esta predominancia del factor emocional en la toma de decisiones del individuo. De hecho, en la siguiente gráfica se representa un estudio de la compañía AEGON entre una muestra de sus asegurados, según la cual la principal motivación para contratar un seguro de salud sería básicamente pragmática (reducción de los tiempos de espera), aunque sorprende que nuevamente hallaríamos en último lugar a la motivación que podríamos considerar a priori como más racional a la hora de acudir a la sanidad privada, como sería la posibilidad de elección del profesional entre la oferta del cuadro médico.

**Figura 22: Razones para contratar un Seguro de Salud.**



Fuente: elaboración propia, a partir de datos publicados por AEGON España. 2014.

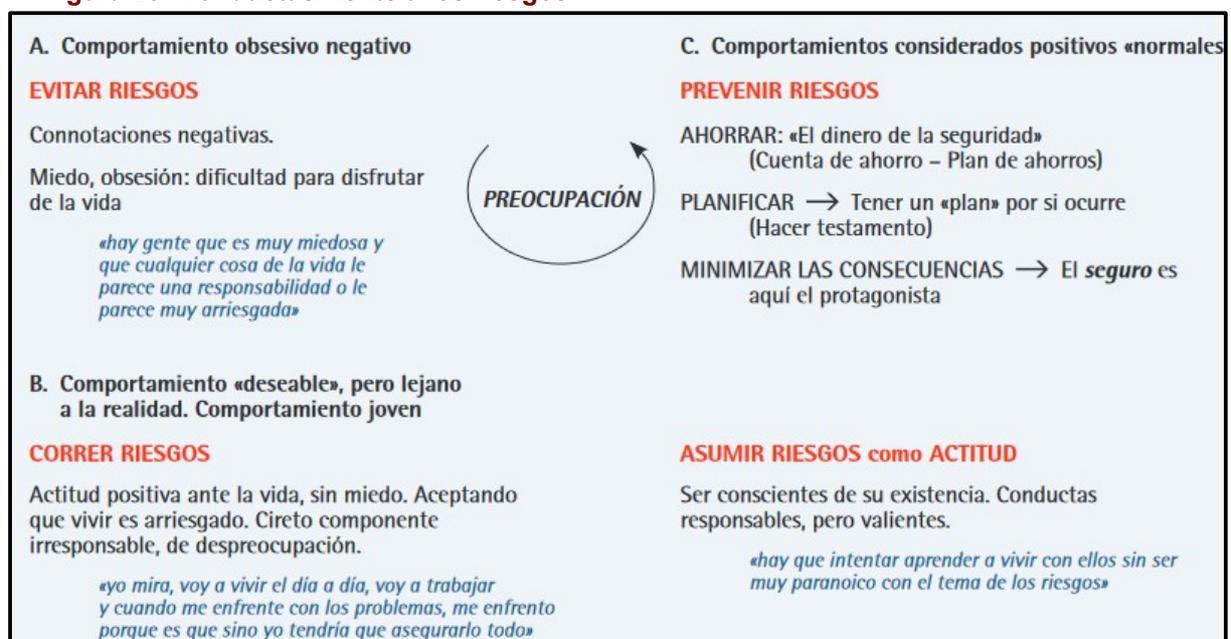
## 4.2. Percepción del riesgo

Muy unida a la vertiente motivacional aparece otra variable que ayuda a explicar la toma de decisión de contratar un seguro por parte de un individuo ante la posibilidad de ocurrencia de un evento determinado: la percepción del riesgo.

Aunque los actuarios llevan a cabo cálculos muy precisos acerca de las probabilidades matemáticas de que suceda un siniestro en concreto en un momento dado, el sujeto candidato a padecerlo tiene una percepción muy subjetiva de ese riesgo.

Las diferencias individuales de personalidad, cuyas tipologías repasamos en el capítulo 2 , interaccionan directamente con esa percepción del riesgo y con la actitud que muestra la persona ante él.

**Figura 23: Conductas frente a los riesgos.**



Fuente: *La percepción social del Seguro en España*. Fundación MAPFRE. 2012.

Si hacemos el ejercicio de dividir al mundo entre introvertidos y extrovertidos, tal como en cierto modo coincidían buena parte de los autores teóricos de la personalidad, podremos afirmar que los sujetos que ubicamos en el polo más próximo a la extroversión muestran una actitud más proclive a la aceptación del riesgo (pueden llegar a asumir su existencia, pero no muestran preocupación ante la posibilidad de que dicho riesgo se materialice en un siniestro que les pueda afectar).

Contrariamente, una personalidad inclinada hacia la introversión, será propia de aquellos individuos que tienden a la evitación del riesgo, pues lo perciben como una amenaza, hasta el punto de poder llegar a condicionar su forma de vida con tal de intentar esquivar su exposición a éste.

Pero no hablamos únicamente de que los individuos con diferente tipo de

personalidad puedan adoptar una distinta actitud ante el riesgo, sino que incluso la propia percepción del mismo difiere notablemente entre ambos grupos.

En coherencia con ello, es tentador abonarse a la hipótesis de que las personas altamente extrovertidas son también más arriesgadas, toda vez que éstas puntúan alto en la dimensión de *búsqueda de sensaciones*<sup>14</sup>, que a su vez, correlaciona positivamente con la impulsividad y con un déficit en la evaluación del riesgo.

Esta manifiesta falta de conciencia ante la presencia de un estímulo amenazador, reforzada por la necesidad de experiencias novedosas inherente a este segmento de población, justifica que el individuo extrovertido sea observado con recelo desde el sector asegurador por su elevada tasa de siniestralidad.

La máxima expresión de esta circunstancia se refleja en la siniestralidad en el ramo de autos; al margen de las variables sociodemográficas sobradamente estudiadas (sexo, edad, nivel económico o cultural) y ambientales, que dan un perfil del accidentado muy estereotipado (joven, varón, horario nocturno...), es irrefutable el peso de las variables de personalidad del conductor en la tasa de accidentes de circulación.

**Figura 24: Modelo secuencial de la producción de un accidente.**



Fuente: Smith y Beringer (1987).

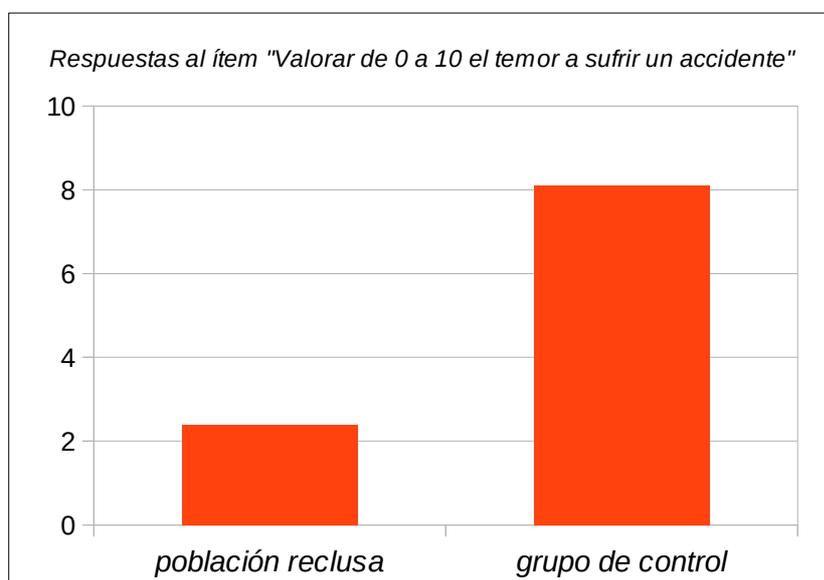
Nuevamente encontramos aquí el contrapunto con su polo opuesto; no en vano, el carácter que subyace al sujeto introvertido, del mismo modo que sugiere una actitud de evitación al riesgo, al mismo tiempo le hace plenamente consciente de la presencia de la amenaza, con lo que consecuentemente reducirá su exposición a ésta, y tenderá a adoptar las medidas de protección (entiéndase en nuestro caso, contratar un seguro) con objeto de minimizar las posibles consecuencias lesivas en caso de que se produzca el siniestro.

14. Concepto introducido y desarrollado por ZUCKERMAN, M. (1979) en su obra *Sensation Seeking: Beyond de Optimal Level of Arousal*.

Al margen de la dimensión intro-extraversión, otras distintas variables de la personalidad, sin embargo, interaccionan igualmente con el proceso mental que regula la percepción y la actitud ante el riesgo.

Ligado a la tipología del individuo con alta puntuación en *psicoticismo*, según definió Eysenck, un estudio con población penitenciaria concluyó que los reclusos mostraban una tolerancia al riesgo que triplicaba el nivel obtenido respecto al del grupo control, formado por población “normal” (si se me permite el término). Es evidente que las circunstancias personales de un individuo extraído de entre la población de presos pueden contaminar los resultados (desestructura familiar, adicciones, situación económica precaria, tendencias suicidas); no obstante, la interpretación de que el grado de psicoticismo de éstos (agresividad, hostilidad, insensibilidad ante los demás) pudiera correlacionar con sus respuestas, no escapa a la lógica.

**Figura 25: Grado de tolerancia al riesgo.**



Fuente: elaboración propia, a partir de datos del ACAIP<sup>15</sup>, 2015.

Pero una vez tenemos los datos en la mano, ¿qué utilidad podemos darles? ¿cómo optimizamos ese conocimiento de las características de personalidad de nuestro cliente? ¿cómo actuamos conociendo sus actitudes ante el riesgo?

Ciertamente, no parece plausible administrar tests de personalidad a un potencial asegurado previamente a la fase de suscripción, máxime en el contexto actual en que los canales de contratación y distribución del producto asegurador suelen ser de tipo inmediato, on-line. Aun con tales limitaciones, el conocimiento del perfil psicológico del cliente por parte de las entidades aseguradoras no sólo debe encaminarse a fidelizar la relación entre éste y la compañía, sino que en este caso jugará el papel de herramienta predictora e indicador de la necesidad de aplicar estrategias de *saneamiento de cartera* a cargo de la propia entidad.

15. ACAIP (Agrupación de los Cuerpos de la Administración de Instituciones Penitenciarias). *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior*. 2015.

### 4.2.1. Umbral de siniestralidad

Si en el punto anterior estigmatizábamos al personaje extrovertido por su presunta tendencia a una mayor siniestralidad, paradójicamente los papeles se invierten al estudiar el comportamiento en relación a la variable del *umbral* de declaración, término surgido entre ambas disciplinas, que trata de medir el grado mínimo de afectación, pérdida o menoscabo que se produce en el patrimonio de un individuo para que éste decida declarar un parte de siniestro.

Traducido a la práctica y a cualquier ramo del sector asegurador, todos habremos experimentado en alguna ocasión, ante un pequeño evento en contra de nuestros intereses, si vale la pena efectuar la reclamación a nuestro seguro, o bien el daño es tan poco relevante que no compensa iniciar la gestión de declaración del siniestro en relación con la potencial indemnización que me correspondería (por ejemplo, la aparición de una pequeña mancha de humedad en el techo, una casi inapreciable rascada con el coche, lesiones corporales de poca importancia que no requieren atención médica...).

Pues bien, las investigaciones que han considerado esta variable (*Melià y Prades, 2001*) concluyen que son precisamente las personas que tienen mayor cultura preventiva y tienden a evitar la exposición al riesgo las que muestran una mayor sensibilidad a declarar un siniestro al menor signo de aparición del daño (en ramos patrimoniales), en contraposición con aquellos individuos que, siendo más arriesgados y expuestos al peligro, necesitan que la manifestación del daño realmente ocasionado sea mucho más evidente para tomar la decisión de declararlo como tal a su aseguradora.

Por tanto, desde la óptica de la compañía, en virtud de esta variable sería más conveniente un cliente con alta puntuación en el *Factor E* de personalidad, según la tipología que vimos del “Big Five”, en detrimento del grupo de introvertidos, contrariamente a la conclusión que extraímos en el apartado anterior. Habrá que tener en cuenta, pues, que percepción y actitud ante el riesgo correlacionan negativamente con el umbral mínimo de daño percibido para la declaración de un siniestro.

### 4.3. Expectativas / percepción de calidad

En el capítulo anterior aludimos a la expresión “customer experience”, ligada con la nueva concepción de lo que tradicionalmente las empresas habían entendido como medición de los ratios de calidad de su servicio. Vimos, en efecto, la tendencia a sustituir conceptos como “satisfacción” por otros como “vivencias” o “experiencias memorables” de los clientes.

Sin embargo, con independencia de ello, conceptos como expectativas, percepción de calidad o satisfacción, volverán a aparecer en este apartado por venir condicionados igualmente por las diferencias individuales de los consumidores desde el punto de vista psicológico.

La **satisfacción de un cliente** es el resultado de la manifestación subjetiva de un proceso mental del propio individuo. Se puede definir como la “percepción del consumidor sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”.<sup>16</sup> Será, por tanto, el resultado de la comparación que el consumidor realiza entre sus expectativas previas puestas en los productos, servicios, procesos y/o imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

El **valor percibido** es aquel beneficio que el cliente considera haber obtenido a través de la adquisición del producto o servicio objeto de la transacción. Ese valor viene determinado por el propio cliente, lo cual le dota de ese carácter subjetivo, puesto que se sustenta en sus propias percepciones (no necesariamente coincidentes con la realidad), aunque también está sujeto al impacto de la influencia de las opiniones de otras personas.

Las **expectativas** conforman las esperanzas de consecución que tiene el cliente, a partir del efecto de las promesas sobre las virtudes del producto o servicio que brinda la parte vendedora, las experiencias de compras anteriores, o las opiniones de personas influyentes a éste.

A partir de estos elementos, podemos definir el grado de satisfacción real de un cliente como el resultado de la resta entre el valor subjetivamente percibido y sus expectativas previas.

**Figura 26: Ecuación del grado de satisfacción de un cliente.**



Fuente: elaboración propia

Dentro de los componentes de la ecuación, dependerá directamente de la empresa el establecer un correcto nivel de expectativas; tan peligroso será ofrecerlas demasiado bajas (puesto que no atraerá suficientemente a los clientes), como hacerlas excesivamente altas, ya que ello generará decepción en el consumidor tras su compra.

En este sentido, cabe tener en cuenta que una disminución de los niveles de satisfacción de los clientes no está asociada necesariamente a una pérdida de la calidad del producto o servicio, sino que puede obedecer al resultado de un aumento en las expectativas de éstos.

En términos de calidad percibida, se confirma más exageradamente el axioma de que cada individuo es único. Lo que para una persona es satisfactorio, para otra no tiene por qué ser así necesariamente. Incluso para un mismo sujeto, lo que hoy es calidad mañana puede dejar de serlo. La feroz competitividad del mercado, es obvio, facilita esa volatilidad en los juicios del cliente.

16. Definición del término *satisfacción del cliente*, propuesta por la Norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario”.

Pero, ¿somos capaces de discriminar qué tipo de clientes tendrán tendencia a mostrarse más exigentes, a tenor de sus rasgos psicológicos? Varios estudios avalan la tesis de que el grado de exigencia de un cliente correlacionan positivamente con una mayor *capacidad intelectual* (Caparrós y Martínez, 1997). En el mismo sentido, puntuaciones altas en la escala de *inteligencia emocional* sugerirían la misma conclusión (Pacheco, 2006). Tales interpretaciones, sin embargo, han recibido veladas críticas, en tanto se cuestiona que dichos resultados vendrían contaminados por variables no propiamente psicológicas, sino ambientales, como sería, por ejemplo, el nivel de poder adquisitivo de los respectivos sujetos de la muestra.

Al hilo de la introducción de variables ambientales en este tipo de investigaciones, cabe destacar los resultados de un estudio del RACC entre sus clientes que habían requerido la cobertura de asistencia en carretera; tras prestar el servicio, la compañía encuestó a sus asegurados, preguntando cuánto tiempo había tardado la grúa en llegar al lugar del accidente desde que se dio el aviso. Se concluyó que los clientes que durante el tiempo de espera recibieron un SMS en el móvil de parte de su asistencia informando que estaban en camino, tenían una percepción del tiempo mucho menor, en comparación con el otro grupo de clientes que no recibieron ese mensaje informativo. Comparando los tiempos reales con la percepción de los asegurados, vemos cómo un factor externo (el envío de un mensaje de acuse de recibo) influyó en la percepción de los minutos transcurridos, cuando realmente no habían existido tales diferencias. La evaluación de la calidad del servicio, en este caso, no vino condicionada por la rapidez en acudir la grúa, sino por el grado de información facilitado al cliente.

#### 4.3.1. Interposición de quejas y reclamaciones

Toda empresa de servicios está sujeta a recibir por parte de sus clientes todo tipo de quejas o reclamaciones, ya sean justificadas o infundadas. Desde la perspectiva de la compañía, una queja es un indicador que permitirá tomar conciencia de una posible deficiencia en su cadena de valor.

Sin embargo, en este apartado nos referiremos a las quejas desde el punto de vista del cliente / asegurado.

El mayor porcentaje de reclamaciones presentadas a las entidades aseguradoras se producen en el momento de la prestación (por demoras en la resolución del siniestro), o inmediatamente después (por rehúse de la cobertura o insuficiencia de la indemnización). Ambas casuísticas correlacionan directamente con atributos mentales como la *hipersensibilidad* (impaciencia por retraso del seguro en atenderme) y la *baja tolerancia a la frustración* (no aceptación de la no cobertura del siniestro), definidores del tipo de personalidad *neurótica*.

Otras líneas de investigación han asociado el “*síndrome del cliente quejoso*” a un tipo de personalidad *obsesiva-compulsiva* (Beretta, 2009); aunque en este caso la muestra estudiada no correspondía únicamente a clientes de compañías aseguradoras, sino que incluía también a usuarios de servicios de telecomunicaciones, se comprobó que un segmento de tan sólo el 8% de clientes

llegaban a acumular el 47% de todas las reclamaciones recibidas. De ahí la hipótesis de que ese pequeño porcentaje de sujetos que engloban a casi la mitad de las quejas, debían compartir rasgos propios de la personalidad obsesiva, dado el carácter exageradamente repetitivo de su conducta.

#### **4.4. Valores, actitudes y prejuicios**

La rama social de la psicología nos explica los componentes cognoscitivos, afectivos y conductuales que configuran las actitudes del individuo. No resulta fácil modificar tales actitudes, por lo que tenderá a ser una variable relativamente estable, cuyo conocimiento por nuestra parte en relación a una determinada persona nos otorgará una ventaja adaptativa en nuestra interacción con ella.

El conocimiento de valores y prejuicios de la otra persona cobra especial relevancia en la práctica comercial, en la prospección de potenciales clientes. Un estilo comunicativo que fomente la afinidad con el interlocutor, normalmente por compartir unos mismos valores o ideales, contribuirá a generar un vínculo emocional con esa persona que pretendemos convertir en asegurado.

La ideología política, incluso, ha sido objeto de estudio desde el punto de vista psicológico. Investigadores norteamericanos<sup>17</sup> aseguraron que los sujetos que se definen como liberales muestran mayor actividad neuronal en la zona del cerebro que se activa ante situaciones conflictivas, y son expertas en inhibir sus reacciones. Las personas con ideología conservadora, con un perfil más estructurado y permanente, suelen mostrarse menos flexibles en las situaciones que requieren un cambio de hábito.

Este ejemplo ilustra las ventajas competitivas que supondría para una empresa poder gestionar tal magnitud de información sobre sus clientes. Implicaría ir un paso por delante, predecir su comportamiento, permitiría poder adaptarnos a sus preferencias o necesidades; en definitiva, la Psicología nos dice a gritos que la era del Big Data no le es ajena a ella, ¿estamos ante una oportunidad para el “Internet de las Personas”?

##### **4.4.1. El fraude en el asegurado**

Una de las lacras que lastran a las compañías aseguradoras es el fraude por parte de un determinado sector de asegurados. Esta perversa práctica, que condiciona los resultados de siniestralidad de las entidades en un grado nada despreciable, se asume como un mal inherente al tipo de negocio.

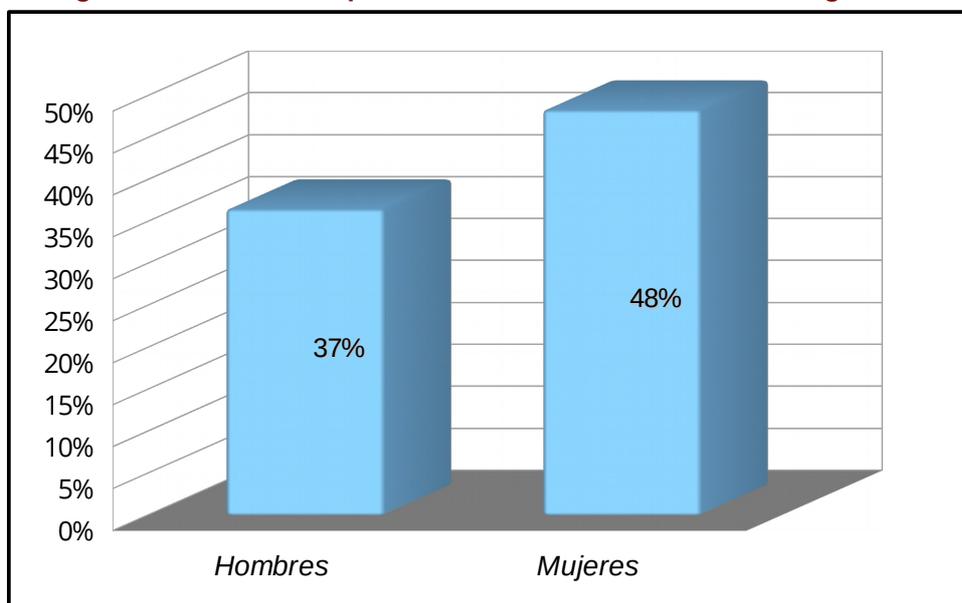
El intento de fraude por parte de un individuo (puede ser el propio asegurado frente a su compañía, o bien un tercero que reclama por responsabilidad civil) implica un proceso mental voluntario, que se materializa mediante una acción deliberada, con consciencia de estar llevando a cabo un acto ilícito.

---

17. Estudio de la personalidad según la ideología política, realizado por la *New York University*, y presentado en la revista *Nature Neuroscience*, 2007.

Un estudio realizado por la aseguradora Línea Directa concluyó que entre los conductores españoles, los hombres defraudan más al seguro, se arrepienten menos de sus estafas, y además presumen de cometerlas. Las mujeres, por su parte, fingen más lesiones y exageran su gravedad.

**Figura 27: Nivel de arrepentimiento tras cometer fraude al seguro.**



Fuente: elaboración propia, a partir de datos del *III Barómetro del Fraude en el Seguro de Autos*, (Línea Directa, 2016)

Los resultados de la gráfica reflejan que más de la mitad de los defraudadores no muestran ningún sentimiento de culpa por haber cometido la estafa. No sólo eso, sino que incluso lo llegan a justificar bajo la percepción de que es un hecho de carácter cultural: *“porque lo hace todo el mundo”*, o *“es justo porque las aseguradoras son unas ladronas y se lo merecen”*.

Afirmaciones como las de este tipo de ejemplos nos evocan a lo que vimos sobre la *Teoría de la disonancia cognitiva de Festinger*, cuando aludíamos a cómo el individuo tiende a buscar justificaciones, frecuentemente hasta el límite del autoengaño, para reducir la incomodidad o tensión que le produce una incongruencia entre sus actitudes (por definición, estafar no es ético) y su comportamiento real (haber cometido el fraude).

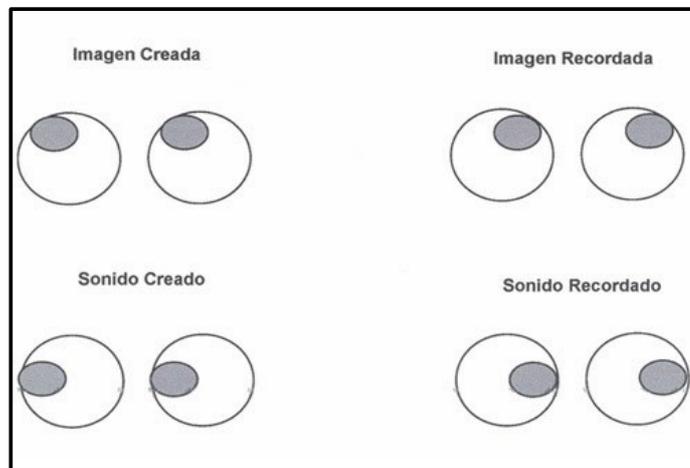
Por otra parte, el papel de la psicología en la lucha por la detección del fraude es de crucial relevancia, puesto que ha dotado a las compañías aseguradoras de instrumentos para paliar sus efectos.

El principal activo para ello es el propio personal de la empresa, en virtud de sus capacidades, habilidades y experiencias, de tal manera que el primer filtro que alertará de la amenaza de existencia de fraude, frecuentemente provendrá de algún trabajador de la compañía involucrado en la cadena de negocio (tramitadores de siniestros, peritos, telefonistas del Contact Center...).

Existen evidentes *indicadores de fraude* que nacen desde la vertiente psicológica: desde aquellos meramente *comportamentales* del defraudador (por ejemplo, cuando vemos contradicciones en su discurso, o cuando declara un robo a la aseguradora y “casualmente” dispone de todas las facturas, tickets de compra y fotografías de los objetos sustraídos), hasta los de naturaleza más *psicofisiológica* (sudoración, nerviosismo, mirada, tono de voz).

Aportaciones desde la *programación neurolingüística* (PNL) que ya vimos en el capítulo 2, sugieren que los ojos tienden a posicionarse de acuerdo a la actividad del cerebro, de manera que cuando una persona está desviando la mirada hacia la derecha construye una imagen creada (lo cual se asocia a la mentira), mientras que si lo hace hacia la izquierda se trata de un ejercicio memorístico (asociado a recuperar un recuerdo de un evento real).

**Figura 28: Movimientos oculares y detección del fraude, según patrón de Bandler.**



Fuente: [lenguajecorporal.blogspot.com](http://lenguajecorporal.blogspot.com)

Con mayor grado de rigor científico, vimos en el capítulo 3 que surgían las técnicas de *biometría vocal* (reconocimiento de la voz de los clientes), que entre otras aplicaciones prácticas, constituyen un instrumento a disposición de las empresas aseguradoras en la detección y lucha contra el fraude.

## 5. Caso práctico: Instauración de un departamento de Atención al Cliente en una entidad aseguradora, a partir de criterios psicológicos (*modelo de Customer Experience*)

A continuación se propondrá un ejercicio de aplicación práctica de los conceptos desarrollados en este trabajo. Se tratará de llevar a cabo la planificación de un proyecto para la puesta en marcha en un hipotético entorno real de todos aquellos aspectos aquí aludidos susceptibles de dotar de valor añadido a la actividad comercial propia de una entidad aseguradora.

---

### **Objetivo:**

Se pretende la implantación de un nuevo concepto de departamento de Atención al Cliente (*Contact Center*) que dé respuesta adecuada a las necesidades actuales de la compañía y de sus asegurados.

Se tratará de transformar el concepto tradicional de *Call Center* (reactivo, cuantitativo), por el de servicio integral al asegurado (proactivo, cualitativo).

### **Metodología:**

El diseño y desarrollo del proyecto se basará en la utilización de criterios psicológicos, priorizando aquellas variables inherentes a los procesos mentales, emocionales y/o conductuales de las personas que intervienen en la relación comercial (entiéndase tanto clientes como empleados / proveedores de la propia empresa).

### **Ámbito de actuación:**

Se materializará en la redefinición de un departamento concreto de la compañía (división de Atención al Cliente). No obstante, el proyecto no se entenderá sin la implicación de toda la organización, ya que requerirá de la intervención activa de todas las áreas y de todos los profesionales de la entidad, a nivel transversal, pasando a convertirse en parte de la Cultura y Valores de la Empresa.

### **Recursos disponibles / Requerimientos:**

La inversión económica destinada para la puesta en marcha del proyecto no excederá del 15% sobre la base de la partida presupuestaria asignada en el último ejercicio al antecesor departamento análogo a extinguir.

Se dedicará el 30% de los recursos económicos adicionales a la contratación de personal externo de cara a la formación de los empleados que estarán involucrados directamente en el proyecto, y el 70% restante a la adquisición del software necesario para su integración dentro del sistema informático de la empresa (nuevo diseño de la base de datos de clientes, y aplicaciones de telefonía que soporten las nuevas herramientas a implantar).

### **Calendario / Fases de implantación:**

El proyecto será de aplicación inmediata, aunque su implantación deberá ser progresiva, en función de la planificación establecida de las acciones formativas necesarias dirigidas al personal de la empresa, y en base a la integración de las herramientas informáticas que lo conforman.

Se estima un periodo de dos meses para la fase de reclutamiento, selección y formación de los agentes que formarán parte del Call Center de atención telefónica.

Paralelamente, se instaurarán las aplicaciones informáticas definidas en los requerimientos, primeramente en entorno de pruebas (mínimo durante cuatro semanas), y acto seguido, de resultar con éxito, se implantarán en el entorno real de la empresa.

A partir del tercer mes desde la fase inicial del proyecto, se entenderá que éste ya estará en condiciones de entrar en funcionamiento.

### **Responsable del proyecto:**

La aprobación del proyecto cuenta con el aval de la Dirección General de la compañía, que, a su vez, otorgará al departamento de Recursos Humanos la responsabilidad de su ejecución efectiva.

### **Características del diseño y puesta en funcionamiento:**

- Desde el punto de vista organizativo, el servicio de Atención al Cliente propuesto se estructurará fundamentalmente a partir de la creación de un **Call-Center** telefónico integrado física y operativamente a nivel interno de la compañía.
- Se desestima externalizar el servicio, ya que la posible reducción de costes no compensaría el déficit de implicación y apego con la marca por parte de los empleados (se trata de un efecto negativo inherente a dicha práctica).
- Los requisitos de *formación académica y/o experiencia profesional* que deberán reunir los candidatos a formar parte del personal del Call-Center, serán los siguientes:
  - ➔ *Experiencia acreditada en atención telefónica* (recomendable poseer antecedentes como teleoperador en empresas de servicios).
  - ➔ *Conocimientos consolidados del sector asegurador* (imprescindible).

- *Formación académica vinculada a la licenciatura de Psicología o similares (a valorar; no obstante, un mínimo del 25% del equipo deberá cumplir dicha condición).*
- Se utilizarán datos estadísticos del *volumen de llamadas* recibidas en periodos anteriores, para dimensionar el número de agentes necesarios para absorber las necesidades del servicio, de tal manera que no se supere un ratio de 65-70 llamadas atendidas aproximadamente por cada teleoperador durante una jornada laboral de 8 horas (se considera este límite como el umbral a partir del cual se reduce exponencialmente la productividad del agente telefónico; el riesgo de superar ese límite afectaría a la excelencia de calidad de servicio deseado).
  - La relación entre número de llamadas entrantes y agentes disponibles deberá ser tal que no se superen *tiempos de espera* de los clientes en ser atendidos de 1 minuto y medio (estudios sobre la tolerancia a la frustración determinan que a partir de 90 segundos de espera, los clientes adoptan una actitud de hostilidad contra la empresa).
  - Se ampliará el *horario de atención telefónica* manteniendo un retén de servicios mínimos durante festivos, fines de semana y horario nocturno (los efectos negativos de la desatención a un cliente en tales franjas superan el coste de inversión necesario para abarcar todo el servicio).
  - Las *locuciones, grabaciones y/o músicas de espera*, deberán reducirse al mínimo indispensable (los clientes muestran rechazo ante ellas; tienen preferencia por el contacto verbal directo, pues es más personalizado).
  - La totalidad de las llamadas recibidas serán *grabadas* en un fichero de voz interno de la compañía, por motivos de seguridad y de control de la calidad del servicio. Se deberá advertir de tal circunstancia al cliente, en cumplimiento de la Ley de Protección de Datos (LOPD).
  - La *voz corporativa* será femenina y suave, y la música sin estridencias (se buscará crear un *clima distendido y relajado*, como paso previo a entablar la conversación).
  - Se aprovecharán los tiempos de espera para introducir *mensajes publicitarios* de la marca, apoyándose en técnicas de marketing que regulen su frecuencia (un abuso de ellos podría tener el efecto contrario al deseado).
  - Se atenderá la llamada con un saludo corporativo, pero dando un *trato personalizado* al cliente (preferentemente nos dirigiremos a él llamándole por su nombre, ya que ello inducirá al interlocutor a desarrollar un sentimiento de identidad y apego). Se pretenderá hacerle partícipe de la idea de que ese *cliente es único*, y no tan sólo una llamada más.

- El uso del *lenguaje* se adecuará al interlocutor; deberá transmitir *empatía*, trabajando aspectos emocionales de la comunicación a través de las pausas, entonación, silencios, reformulación y escucha activa.
- El cometido del teleoperador no se limitará a informar o a resolver una determinada incidencia; se interiorizará la filosofía de que cada queja es una oportunidad de negocio (*actitud comercial*), y que cada llamada es una *experiencia del cliente* que aporta valor.
- Existirá un sistema de control para identificar las *llamadas perdidas o abandonadas*, de manera que se procederá de forma inmediata a la devolución de la llamada al cliente que no haya podido contactar con nuestro servicio de atención (esta práctica constituirá una acción correctora que aportará valor añadido, ya que significará anticiparse al cliente, superando así sus expectativas previas).
- Se creará un sub-equipo especialista en la *atención de las quejas y reclamaciones* que no puedan ser gestionadas por el conducto convencional (comprenderá las llamadas conflictivas, y las reclamaciones que nos hagan llegar por vía escrita o presencial).
- Habrán continuados y exhaustivos *controles de auditoría interna* de la calidad de las llamadas atendidas, mediante el uso de encuestas que medirán el índice de satisfacción de los clientes. Se valorará tanto la *excelencia telefónica* a nivel formal, como los contenidos y *conocimientos propios del negocio asegurador*.
- Se dispondrá de un *software* preparado para elaborar la *base de datos* de la *ficha-cliente*; el operador, tras cada llamada, deberá rellenar los campos del cliente con su información relevante, que será acumulativa en cada contacto del mismo asegurado. Los *datos* no serán únicamente de tipo personal, sino que incluirán *características psicológicas del cliente* que el usuario deberá identificar a partir de su experiencia (tendencia de su carácter, temperamento, estilo comunicativo, etc.). El objeto de ello será poder cruzar datos para facilitar la *segmentación de clientes* a partir de un criterio psicológico, como complemento a las tradicionales clasificaciones apoyadas en variables más convencionales, como su volumen de primas, o el número de productos suscritos con la compañía.
- Se utilizará en el proceso de recepción de llamadas el sistema de *autenticación biométrica de la voz*, con el fin de identificar al cliente sin necesidad de preguntarle sus datos ni pasarle política de seguridad. La inversión en esta herramienta tendrá un retorno económico esperado en términos de rentabilidad a corto plazo, puesto que reducirá el tiempo efectivo de las llamadas, aumentando la productividad, y servirá de detector objetivo de intento de fraude por parte del interlocutor.
- Las *visitas presenciales* de los asegurados a las oficinas de la empresa se atenderán en salas habilitadas a tal efecto, a cargo de los miembros del equipo especializado en tratamiento de quejas y reclamaciones (se

asignará ese cometido a los profesionales de la plantilla del departamento que demuestren mayor competencia o destreza en esa habilidad).

La atención de visitas en persona contará con las ventajas propias de la comunicación física directa con el asegurado, lo cual permitirá catalogar con mayor facilidad los rasgos psicológicos del interlocutor (por ejemplo, asociar su aspecto físico a la personalidad, siguiendo el modelo de las tipologías morfológicas de Kretschmer y Sheldon, o bien identificar el estilo comunicativo predominante de ese cliente -visual, auditivo o kinestésico-).

- Se dedicará diariamente un 5% de la jornada laboral a la emisión de llamadas salientes a los asegurados, con objeto de interactuar con los clientes, preguntarles por sus necesidades, y ofrecerles posibles productos que se adecúen a éstas, todo ello aprovechando los datos que previamente habremos recabado de los mismos.
- El departamento de Recursos Humanos de la empresa llevará a cabo programas específicos dirigidos a los miembros del equipo de atención telefónica, para la *gestión del estrés* y la prevención del *efecto "Burnout" (síndrome del trabajador "quemado")*, tan propio de este tipo de actividad laboral.
- Deberán existir en el departamento mandos intermedios que desempeñen el *rol de coordinador* de equipos; a razón de un responsable por cada 7 trabajadores que tenga a su cargo (se estima que es la cifra adecuada para optimizar el rendimiento, la productividad y el éxito de las funciones de seguimiento, apoyo y control sobre el grupo).
- La empresa realizará de forma escalonada *sesiones formativas* a todo el personal de la compañía, con el fin de comunicar la puesta en marcha del proyecto, explicar sus objetivos y definir sus características. Tales formaciones irán dirigidas al conjunto de miembros de la organización (incluyendo mandos directivos, resto de departamentos -comerciales, tramitadores de siniestros, actuarios-, mediadores y proveedores afines -red pericial y de reparadores-), y serán impartidas por el personal propio del área de Recursos Humanos, con el apoyo de profesionales externos expertos en la materia (psicólogos especialistas en aplicación de técnicas de PNL, y/o entrenadores de coaching).

## **Resultados esperados:**

A corto plazo se pretende nutrir la base de datos de clientes incluyendo variables no contempladas hasta entonces, de tal forma que nos permitan adecuarnos y anticiparnos a sus necesidades, y llevar a cabo una segmentación acorde a ello.

Se espera una reducción cuantitativa del número de llamadas orientadas a la mera resolución de incidencias, en favor de fomentar el contacto del asegurado con la compañía convirtiéndolo en una experiencia de valor mutuo, que aporte un beneficio añadido a la transacción comercial, y contribuya a la vinculación afectiva del cliente con nuestra marca.



## 6. Conclusiones

Iniciaba este estudio con la pretensión de incitar al lector a reflexionar sobre la influencia y aplicabilidad de una disciplina como la Psicología en el devenir del sector asegurador. Y lo hacía, he de reconocerlo, bajo la adopción de una perspectiva crítica, al demandar una mayor presencia de los constructos inherentes a la psique humana en el desarrollo de la práctica aseguradora.

Sin llegar a abandonar del todo esta postura, debo admitir que a lo largo de la elaboración de este trabajo, mi percepción al respecto ha ido tomando un cierto giro de cariz menos alarmista.

En efecto, a través del estudio de la mente del individuo, de los modelos y teorías que explican su personalidad y su conducta, y de las técnicas y herramientas que la investigación pone a nuestro alcance, hemos podido comprobar cómo este conglomerado de conocimiento de atributos psicológicos latente, puede vincularse a un amplio espectro de puntos concretos que le son propios a la actividad de negocio de las entidades aseguradoras.

Vendría ello a significar que la psicología está en todas partes, su conocimiento y sus instrumentos están presentes entre nosotros esperando a ser utilizados. Luego, si mantenemos esa idea de la existencia de un presunto déficit de las variables psicológicas en el sector del Seguro, entiendo que la responsabilidad de que ello sea así será únicamente imputable a las empresas aseguradoras, y en ningún caso a la propia ciencia que nos abastece.

Llego a esta conclusión porque, a mi juicio, la Psicología ofrece muchas más potenciales posibilidades de las que realmente llega a aprovechar el ámbito asegurador. Tal vez la idiosincrasia conservadora de nuestra actividad de negocio pone límites al ritmo de innovación en relación a otros sectores del mercado, respecto a los cuales iríamos a remolque.

En cualquier caso, considero que no será compatible apostar con verdaderas garantías de éxito por el actual modelo de negocio centrado *en, por y para el cliente*, sin que las entidades aseguradoras tomen consciencia de la necesidad de comprender la génesis de aquellos procesos mentales que subyacen a la psique de todo ser humano que hay detrás de cada asegurado.



## 7. Bibliografía

### Artículos:

ABC Motor-Economía. *Los conductores españoles justifican el fraude a las compañías de seguro*. Publicado el 18 de enero de 2016.

EL ECONOMISTA. *Técnicas de neuromarketing: así se miden las emociones del consumidor*. Publicado el 2 de abril de 2016.

EL PAÍS. *Cerebros de izquierdas y de derechas*. Publicado en edición impresa el 17 de septiembre de 2007

LÓPEZ-ARAUJO, B. y OSCA SEGOVIA, A. Factores explicativos de la accidentalidad en jóvenes. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Revista de estudios de juventud, núm.79 (2007), págs. 75-89.

### Libros:

ALONSO RIVAS, J. y GRANDE ESTEBAN, I. *Comportamiento del consumidor: Decisiones y estrategia de marketing*. ESIC Editorial. 7ª ed., enero 2013.

FORNS, M., KIRCHNER, T., TORRES, M. *Principales modelos de evaluación psicológica*. Barcelona, 1991.

MASLOW, A.H. *A Theory of Human Motivation*. 1943. Martino Publishing, 2013.

PÉREZ TORRES, J.L. *Fundamentos del Seguro*. Ed. UMESER, S.A., 2011.

REINARES, P.J. y PONZOA, J.M. *Marketing Relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Ed. FT Prentice Hall. 2004.

SEELBACH GONZÁLEZ, G.A. *Teorías de la personalidad*. Ed. Red Tercer Milenio, S.C. 1ª edición, 2013.

### Informes:

AEGON España. *Cuatro razones por las que los españoles eligen su seguro de salud*. 2014.

EVERIS. *Tendencias y Oportunidades del sector asegurador. La importancia de la experiencia del cliente*. 2015.

FUNDACIÓN MAPFRE. *La percepción social del seguro en España*. 2012.

LINEA DIRECTA: *Barómetro del Fraude en el Sector de Autos (III)*. 2016.

## Fuentes de Internet / sitios Web:

ALTIMIRA HERCE, S. *Los tres cerebros: reptiliano, límbico y neocórtex*. 2011.  
<<http://www.healthmanaging.com/blog/author/saltimira/page/2>>

ASTUDILLO, E. *El fonfo y la forma: una pareja inciertamente avenida*. 2013.  
<<https://escuelaconcerebro.wordpress.com/author/esterastudillo/>>

BARRIOS, I. y PINEÑO, O. *Psicología y Marketing (2): La influencia del consumidor*. Psicoteca, 2003.  
<<http://paginaspersonales.deusto.es/matute/psicoteca/articulos/Barrios&Pineno>>

CAICEDO BUSTAMANTE, V. *Curso de Talento y confiabilidad humana: Gestión por Competencias*. 2013.  
<<http://es.slideshare.net/preppie83/gestion-por-competencias-16203285>>

CALDERA, A., ROSALES, S. y ESPINOZA, I. *La disonancia cognitiva como fuente de malestar psicológico*. 2013.  
<<http://aprendizajeyconducta.blogspot.com.es/>>

DELGADO, J.J. *Optimización del Marketing Relacional*. 2014.  
<<http://es.slideshare.net/JJD1981/optimizacin-del-marketingrelacionalpublicad>  
[www.juanjosedelgado.es](http://www.juanjosedelgado.es).

ESPINOSA, R. *Marketing Mix: las 4P's*. 2014.  
<<http://robertoepinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>>

FERNÁNDEZ, A. *Formación necesaria para trabajar en Recursos Humanos*. 2016.  
<<https://aflabor.wordpress.com/2016/02/19/formacion-necesaria-para-trabajar-en-recursos-humanos-actualizacion-2016/>>

GOSÁLVEZ, J. y PASSINI, J. *Personalidad y comportamiento laboral*. 2013.  
<<http://prevencionar.com/2013/12/11/personalidad-y-comportamiento-laboral/>>

HERNÁNDEZ DÍAZ, A. *Del marketing tradicional al marketing relacional*. 2012.  
<<http://alfredohernandezdiaz.com/2012/05/10/del-marketing-tradicional-al-marketing-relacional/>>

ISAZA, J.J. *Qué es marketing relacional*. 2015.  
<<http://bienpensado.com/que-es-marketing-relacional/>>

LANDA, E. *Teoría de la consistencia de las Actitudes*. 2014.  
<<https://es.scribd.com/doc/26241386/Teoria-del-equilibrio-de-Las-Actitudes>>

LANZO, L. *Estructura de la Personalidad (II): Modelos Biológico-Factoriales*. 2014.  
<<http://slideplayer.es/user/114148/>>

MARTÍN GARCÍA, J. *Rasgos Generales de la Personalidad*. 2014.  
<<http://psicoemprendimiento.blogspot.com.es/2014/02/rasgos-generales-de-la-personalidad.html>>

MONTIEL MONTOYA, J. *Comunicación y liderazgo a través de PNL*. 2008.  
<<http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/comunicacion-y-liderazgo-a-traves-de-pnl>>

MORANDEIRA, V. *PNL: Visual, Auditivo o Kinestésico*. 2014.  
<<http://cordobacoaching.blogspot.com.es/2014/01/pnl-visual-auditivo-o-kinestesico.html>>

ORDOQUI BALDRICHE, J.A. *Psicodiagnóstico y propuesta de intervención en el deporte de boxeo. Un estudio de caso*. 2013.  
<<http://www.efdeportes.com/efd186/psicodiagnostico-e-intervencion-en-el-boxeo.htm>>

OSORIO, M. *La Programación Neurolingüística en la empresa*. 2011.  
<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-programacion-neurolingueistica-en-la-empresa>>

PASTRANA, C. *Marketing relacional: estrechando lazos con el consumidor*. 2013.  
<<http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-marketing-relacional/>>

ROMERO GUTIÉRREZ, J.F., *Disonancia después de una compra*. 2012.  
<<http://territoriomarketing.es/disonancia-compra/>>

SÁNCHEZ, E. *Los 8 tipos de personalidad, según Carl Jung*. 2014.  
<<https://lamenteesmaravillosa.com/los-8-tipos-de-personalidad-segun-carl-jung/>>

SEXTO, P. *La Personalidad*. 2012.  
<<http://es.slideshare.net/uepaulo/la-personalidad-14506481>>

VALDÉS SÁNCHEZ, I. *La Teoría del Equilibrio de Fritz Heider*. 2014.  
<<http://sociologoholic.blogspot.com.es/2014/01/la-teoria-del-equilibrio-de-fritz-heider.html>>

(\*) = Artículos corporativos, sin firma de autor.

\* *Biometría vocal en la atención al cliente y contact center*. MasIP Telefonía. 2015.  
<<https://www.masip.es/biometria-vocal-contact-center/>>

\* *La satisfacción del cliente y su importancia para la empresa*. Calidad & Gestión. 2015. <[http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html)>

\* *Detectar mentiras con la mirada*. Lenguaje del Cuerpo. 2014.  
<<http://lenguajecorporal.blogspot.com.es/2014/02/detectar-mentiras-con-la-mirada.html>>

\* *PNL, comunicación más inteligente y efectiva*. EB Comunicación. 2013.  
<http://www.ebcomunicacion.com/equip/>

### **Fuentes Oficiales:**

ACAIP. Agrupación de los Cuerpos de la Administración de Instituciones Penitenciarias. *Anuario Estadístico del Ministerio del Interior. 2015.*

## **Jesús García Riera**

Nacido en Barcelona (1974).

Licenciado en Psicología por la *Universitat de Barcelona*.

Debo la mayor parte de mi experiencia en el sector asegurador a la compañía *Mutua de Propietarios*, entidad en la que, desde mi ingreso en el año 2003, vengo desarrollando mi actividad profesional asumiendo responsabilidades vinculadas con el Área de Siniestros y con la Atención al Cliente.



**COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**  
Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

**PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PLAN de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvenca II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerà Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/201
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004

- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Sinistros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerra Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005

- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009

- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004

- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar 2007/2008"
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema público" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013

- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.

- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.
- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿Cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016