

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA ROTACION DE PERSONAL DEL ÁREA
DE VENTAS DIRECTAS DE UNA EMPRESA DE
SEGUROS**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Camila Alejandra Borda Carazas

Código 20131620

Julio Cesar Villavicencio Morales

Código 20122327

Asesor

Mirko Rubén Asencios Bao

Lima – Perú

Abril 2023

A mis padres, por todo el amor, apoyo y
paciencia incondicional a lo largo de este
camino.

A mi hermano menor, para quien espero ser
siempre un ejemplo a seguir.

Camila Alejandra Borda Carazas

A Dios, por siempre guiar mi camino y permitir
que alcance mis metas.

A mis padres, por su amor incondicional y
motivarme a seguir adelante, sin ellos ninguno
de mis logros hubiera sido posible.

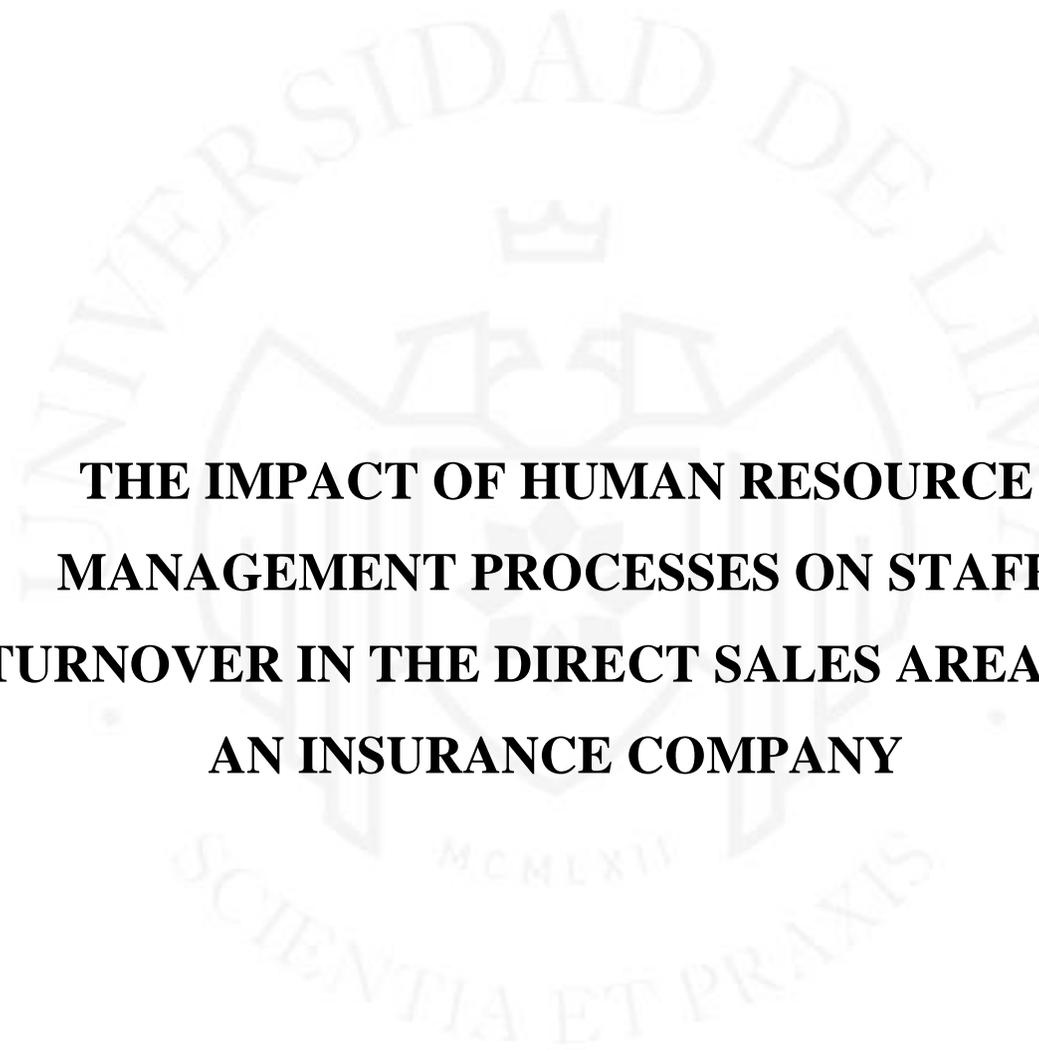
También a mis hermanas, por ser un ejemplo
para mí en el camino profesional.

A mi futura esposa, Grecia, por siempre
acompañarme de la mano y apoyarme en cada
reto.

Y, finalmente, a mis abuelos quienes de alguna
manera me hacen notar que hasta el día de hoy
están a mi lado, demostrándome que todo es
posible.

Julio Cesar Villavicencio Morales

Y un agradecimiento muy especial a nuestro
profesor Mirko por el compromiso y
orientación, fundamentales para el desarrollo de
nuestra investigación.



**THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT PROCESSES ON STAFF
TURNOVER IN THE DIRECT SALES AREA OF
AN INSURANCE COMPANY**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1. Descripción de la situación problemática	3
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema General.....	5
1.2.2. Problemas Específicos	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación	6
1.4.1. Importancia de la investigación	6
1.4.2. Viabilidad de la investigación.....	7
1.5. Limitaciones del estudio	8
1.6. Delimitaciones del estudio	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes de la investigación	9
2.1.1. Antecedentes de los procesos de la administración de recursos humanos.....	9
2.1.2. Antecedes de la rotación de personal	12
2.2. Bases teóricas.....	17
2.2.1. Procesos de la Administración de Recursos Humanos	17

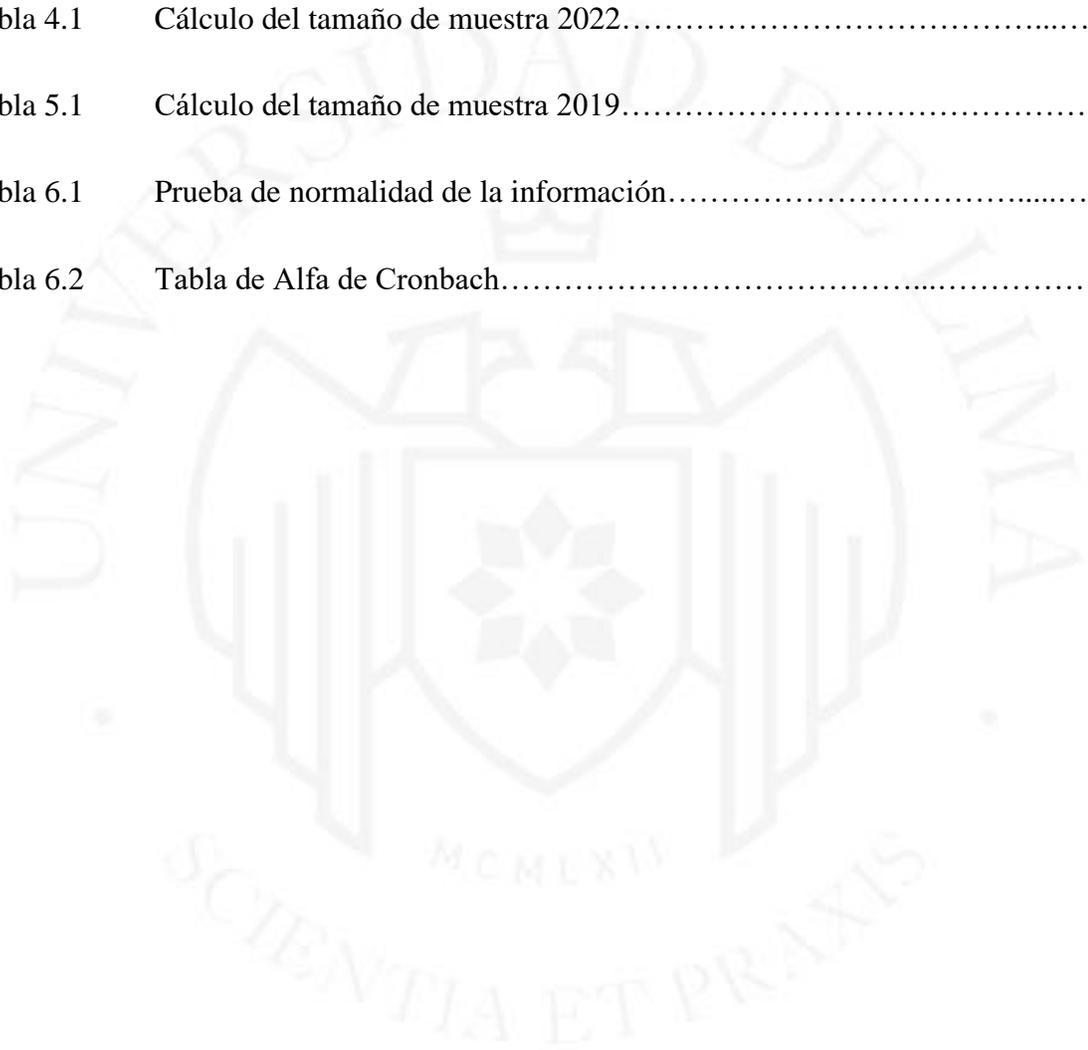
2.2.1.1.1.	Reclutamiento	19
2.2.1.1.2.	Selección	20
2.2.1.1.3.	Capacitación.....	21
2.2.1.1.4.	Remuneración	23
2.2.1.1.5.	Calidad de vida en el trabajo.....	24
2.2.2.	Rotación de personal.....	27
CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES		37
3.1.	Formulación de hipótesis principal y derivada	37
3.1.1	Hipótesis principal	37
3.1.2	Hipótesis específicas	37
3.2	Variables y definición operacional	37
3.2.1	Variables para relacionar y sus dimensiones	37
3.2.2	Definición operacional de las variables	39
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....		43
4.1	Diseño metodológico	43
4.2	Diseño muestral.....	44
4.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	45
4.4	Aspectos deontológicos de la investigación.....	46
CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		47
5.1	Resultados encuesta 2019	47
5.2	Resultados de entrevistas	49
5.3	Resultados encuesta 2022	52
CAPITULO VI: DISCUSIÓN.....		78
6.1	Discusión de resultados con la Hipótesis General	78
6.2	Discusión de resultado con Hipótesis Especificas	80

6.2.1. Alfa de Cronbach.....	87
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	100
ANEXOS.....	101



ÍNDICE DE TABLAS

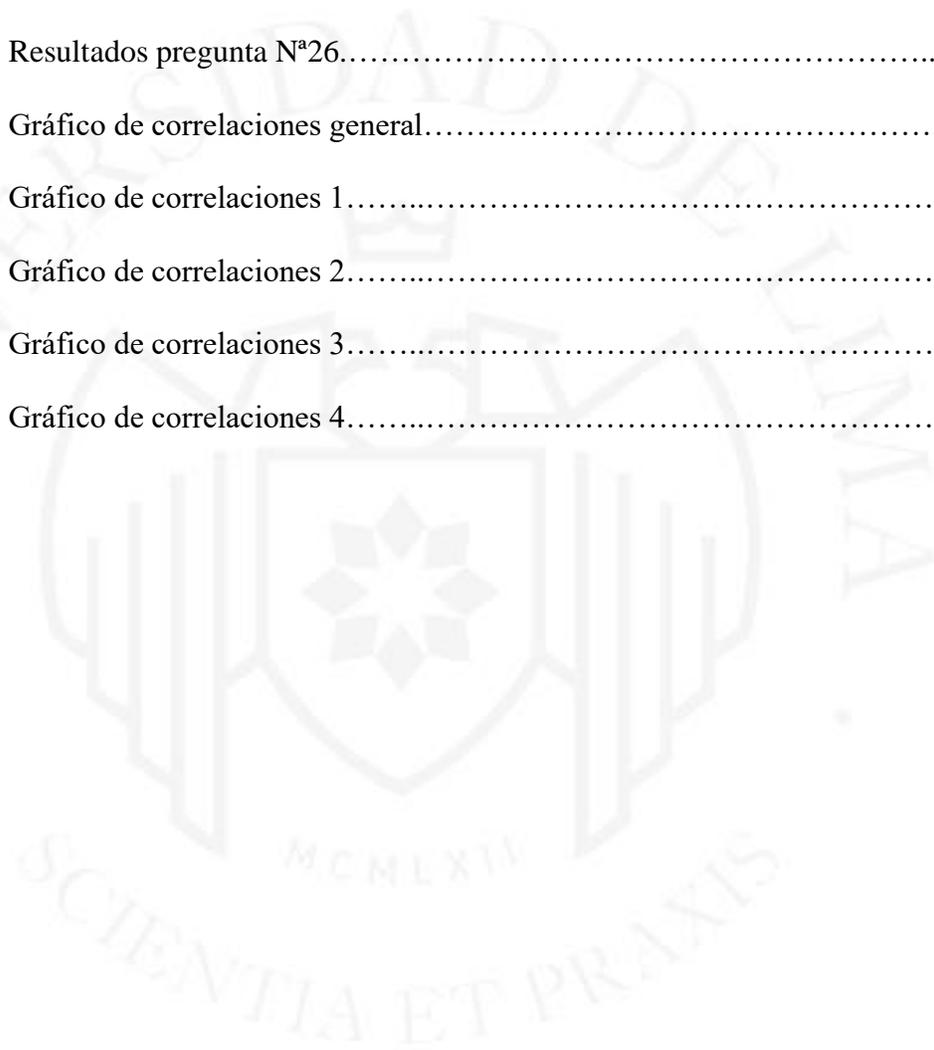
Tabla 3.1	Definición operacional variable 1.....	39
Tabla 3.2	Definición operacional variable 2.....	41
Tabla 4.1	Cálculo del tamaño de muestra 2022.....	45
Tabla 5.1	Cálculo del tamaño de muestra 2019.....	47
Tabla 6.1	Prueba de normalidad de la información.....	83
Tabla 6.2	Tabla de Alfa de Cronbach.....	87



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1	Procesos y subprocesos de la administración de recursos humanos.....	18
Figura 2.2	Modelo de rotación laboral de Thatcher, Stepina y Boyle.....	34
Figura 5.1	Resultados pregunta Nª1.....	52
Figura 5.2	Resultados pregunta Nª2.....	53
Figura 5.3	Resultados pregunta Nª3.....	54
Figura 5.4	Resultados pregunta Nª4.....	55
Figura 5.5	Resultados pregunta Nª5.....	56
Figura 5.6	Resultados pregunta Nª6.....	57
Figura 5.7	Resultados pregunta Nª7.....	58
Figura 5.8	Resultados pregunta Nª8.....	59
Figura 5.9	Resultados pregunta Nª9.....	60
Figura 5.10	Resultados pregunta Nª10.....	61
Figura 5.11	Resultados pregunta Nª11.....	62
Figura 5.12	Resultados pregunta Nª12.....	63
Figura 5.13	Resultados pregunta Nª13.....	64
Figura 5.14	Resultados pregunta Nª14.....	65
Figura 5.15	Resultados pregunta Nª15.....	66
Figura 5.16	Resultados pregunta Nª16.....	67
Figura 5.17	Resultados pregunta Nª17.....	68
Figura 5.18	Resultados pregunta Nª18.....	69
Figura 5.19	Resultados pregunta Nª19.....	70
Figura 5.20	Resultados pregunta Nª20.....	71

Figura 5.21	Resultados pregunta Nª21.....	72
Figura 5.22	Resultados pregunta Nª22.....	73
Figura 5.23	Resultados pregunta Nª23.....	74
Figura 5.24	Resultados pregunta Nª24.....	75
Figura 5.25	Resultados pregunta Nª25.....	76
Figura 5.26	Resultados pregunta Nª26.....	77
Figura 6.1	Gráfico de correlaciones general.....	84
Figura 6.2	Gráfico de correlaciones 1.....	85
Figura 6.3	Gráfico de correlaciones 2.....	85
Figura 6.4	Gráfico de correlaciones 3.....	86
Figura 6.5	Gráfico de correlaciones 4.....	86



RESUMEN

El presente trabajo de título “El impacto de los procesos de la administración de recursos humanos en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros” tiene como objetivo general elaborar un análisis que permita determinar si los procesos de la administración de los recursos humanos de una organización pueden generar un impacto en la rotación de personal.

Inicialmente gracias a un cuestionario aplicado en el año 2019 a una muestra de los colaboradores que conforman el área de investigación se pudieron identificar problemas en los siguientes procesos: capacitación, remuneración y calidad de vida en el trabajo. Posteriormente, gracias a entrevistas personales realizadas a superiores del área en estudio se pudo identificar también los procesos de reclutamiento y selección.

Para esta investigación se aplicó un enfoque cuantitativo, con un alcance de tipo explicativo ya que se tiene como propósito establecer las causas de un evento, de diseño no experimental ya que no es posible manipular las variables independientes y de corte longitudinal debido a que se recaban datos en diferentes puntos del tiempo.

En el presente año 2022 se realizó un nuevo cuestionario, elaborado en base a la operacionalización de las variables identificadas en el cual se consideró como población de estudio a todos los asesores que conforman la fuerza de ventas directas conformada por los canales: seguros de vida, seguros de salud y rentas vitalicias.

Los resultados obtenidos fueron analizados a profundidad y se pudo concluir que los procesos de la administración de recursos humanos que fueron analizados (reclutamiento y selección, capacitación, remuneración y calidad de vida en el trabajo) y sus deficiencias efectivamente sí generan un impacto directo en la rotación del personal de área de ventas.

Línea de investigación: 5200 – 31.b4

Palabras clave: Rotación, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, calidad de vida en el trabajo, clima laboral, motivación.

ABSTRACT

The present work entitled "The impact of human resource management processes on staff turnover in the direct sales area of an insurance company" has as a general objective to develop an analysis that allows to determine if the processes of the human resources management of an organization can generate an impact on personnel turnover.

Initially, thanks to a questionnaire applied in 2019 to a sample of the collaborators that make up the research area, the following processes were rescued: training, remuneration, quality of life at work. Subsequently, thanks to personal interviews conducted with superiors of the area under study, the recruitment and selection process was also identified.

For this research, a quantitative approach was applied, with an explanatory reach since its purpose is to establish the causes of an event, with a non-experimental design since it is not possible to manipulate the independent variables and also a longitudinal perspective since the data was collected at different points in time.

In the current year 2022, a new questionnaire was carried out, elaborated based on the operationalization of the identified variables in which all the advisors that make up the direct sales force were consider part of the study population. This direct sales force is made up of the channels: life insurance, health insurance and annuities.

The results obtained were analyzed in depth and it was possible to conclude that the human resources management processes that were analyzed (recruitment and selection, training, remuneration and quality of life at work) and their deficiencies do indeed generate a direct impact on the sales staff turnover.

Line of research: 5200 – 31.b4

Keywords: Staff turnover, recruitment and selection, training, remuneration, quality of life at work, working environment and motivation.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a una compañía de seguros con extensa presencia en el mercado peruano, cuyo objetivo principal es asistir a sus clientes con la gestión de riesgos, protegiendo así lo que más valoran y garantizando el cumplimiento de sus metas.

Una de las áreas más importantes para esta organización es la fuerza de ventas directas, quienes tienen como función principal, atraer nuevos clientes y mantener a los actuales para así poder incrementar el nivel de ingresos de la compañía.

Se ha podido identificar mediante distintos métodos que la problemática principal que está afectando el correcto desempeño del área radica en los altos niveles de rotación de personal por diversos factores. Esta fluctuación de personal, de acuerdo a Chiavenato (2017), es uno de los desafíos fundamentales que afrontan las organizaciones y suelen generar un impacto multinivel no solo en la calidad sino en el costo del servicio ofrecido ya que el colaborador adquiere un know-how que es considerado primordial para la óptima atención a los clientes y este se ve afectado directamente cuando los niveles de rotación son altos.

Las investigaciones para el presente trabajo se iniciaron en el año 2019 donde, mediante diversos métodos de recolección de información, se pudo observar e identificar posibles deficiencias en algunos procesos de la administración de recursos humanos lo cual posiblemente estaba influenciando en la rotación de personal; sin embargo, debido a los sucesos atravesados durante el año 2020 por la pandemia COVID-19 consideramos conveniente actualizar la información obtenida.

En función a lo antes mencionado, consideramos necesario que se analice la situación de esta empresa de seguros y mediante la recolección de información se logre determinar el impacto que tienen los procesos de la administración de los recursos humanos en la rotación del personal de la fuerza de ventas, así como también los aspectos percibidos como positivos y las oportunidades de mejora.

Finalmente, el presente trabajo está dividido en 6 partes que se describen brevemente a continuación:

El primer capítulo, referente al planteamiento del problema nos dará una visión general sobre el contexto que rodea la investigación, el problema principal y problemas específicos; además, se explica la justificación de la investigación así también como sus limitaciones.

En el segundo capítulo se observa el desarrollo del marco teórico donde se tomaron en consideración antecedentes nacionales e internacionales a este trabajo de investigación, así como también definiciones teóricas por parte de autores siendo los más influyentes Idalberto Chiavenato y su modelo de la Administración de Recursos Humanos y Thatcher, Stepina y Boyle con su modelo de rotación.

El tercer capítulo desarrolla el planteamiento de la hipótesis principal y las derivadas, así como también las variables dependiente e independiente, y la operacionalización de estas.

En el cuarto capítulo se desarrolló el marco metodológico haciendo referencia al enfoque, tipo, diseño y corte de este trabajo de investigación, así como la sustentación del camino escogido.

El quinto capítulo nos muestra los resultados obtenidos en las encuestas realizadas; inicialmente la del año 2019 y sus principales conclusiones, pero principalmente la del presente año con los gráficos obtenidos.

En el sexto capítulo se realiza la discusión de los resultados en contraste a las hipótesis planteadas y también el análisis estadístico el cual sirvió de sustento a los resultados obtenidos.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones planteadas en base a los resultados obtenidos en los capítulos previos.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

Actualmente, el Perú es el tercer país con mayor índice de rotación laboral en toda América Latina con un aproximado del 20%, lo cual se encuentra por encima del promedio de la región (entre 5 y 10 %), según un informe publicado en un artículo del portal América Economía. (AméricaEconomía.com, 2017).

En este artículo, la Gerente de Recursos Humanos del Grupo EULEN Perú, explica la existencia de factores que originan los elevados niveles de rotación en los colaboradores en las organizaciones; tales como la falta de motivación para continuar trabajando en la misma empresa, salarios que no justifican la carga laboral, ausencia de beneficios atractivos o un mal clima laboral.

Según Chiavenato (2017) el término “rotación de personal” es utilizado para precisar la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente y es definido por el volumen de personas que ingresan a la organización y el que sale de ellas.

Otros autores como Robbins y Coulter (2014) lo definen como “el abandono permanente, voluntario o involuntario del puesto que se ocupa en una organización” y hacen énfasis en la importancia de este fenómeno y en los problemas que puede generar como incrementos en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Dessler y Varela (2017) ratifican lo anteriormente mencionado pues mencionan que las compañías invierten tiempo y recursos desde la selección, capacitación y evaluación de sus colaboradores por lo que se busca que estos permanezcan dentro de la organización.

Es importante resaltar que la rotación del personal afecta no solo al negocio y rendimiento de los colaboradores, sino que también puede influir en la cultura de la empresa y hasta en la marca empleadora (Almeda, 2017).

El presente trabajo de investigación está enfocado a una empresa de seguros perteneciente al mercado peruano, la cual forma parte del holding financiero más grande del

país y, además, cuenta con alrededor de 5,000 profesionales dedicados a brindar a sus clientes una oferta integral de productos y servicios.

De acuerdo a la Superintendencia de banca, seguros y AFP (SBS) el sistema asegurador peruano está compuesto por diecisiete empresas de las cuales ocho están orientadas a ramos generales y de vida, seis exclusivamente a ramos generales y tres únicamente a ramos de vida. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022)

Actualmente el mercado asegurador peruano se encuentra en crecimiento, la Asociación Peruana de Empresas de Seguros - APEESEG reportó que las primas de seguros netas anualizadas ascendieron a un total de S/.18,746 millones al término del cuarto trimestre del año 2022, lo cual produjo un incremento del 5.9% respecto a diciembre del 2021 y que además significa un 2.05% del PBI. (Asociación Peruana de Empresa de Seguros, 2022)

Actualmente, el área de ventas directas de la empresa de seguros por analizar cuenta con un aproximado de 1089 colaboradores y es en esta donde se centra la problemática de rotación de personal, motivo principal de investigación de este estudio. Mediante observación y testimonios recaudados se pudo identificar que diariamente los asesores de ventas presentan su renuncia, dejan abandonado el trabajo o, en su defecto, son retirados al no mostrar un buen desempeño.

A inicios del año 2019, año en el que se inició este proyecto de investigación, el índice de rotación durante el mes de marzo alcanzo un 10.65% de porcentaje de rotación lo que generaba alrededor de 147 ceses dentro de ese, siendo este índice un promedio para los siguientes meses posteriores, alcanzando otro pico alto en el mes de agosto de 11.27% generando 163 ceses registrados.

Esta problemática se considera alarmante pues la empresa depende en gran medida de su fuerza de ventas, ya que son ellos los encargados de atraer nuevos clientes y de mantener a los actuales para así poder incrementar el nivel de ingresos de la compañía. La constante rotación de este personal trae consigo diversas consecuencias negativas y sobre todo se incurren en muchos gastos que podrían ser evitados si la tasa de rotación disminuyera.

Es importante resaltar que los porcentajes de rotación de personal de esta área han sido, por lo general, bastante elevados en los últimos años. Si bien se considera que hubo un

breve periodo durante la pandemia por COVID-19 en la cual los porcentajes de rotación se redujeron drásticamente, se atribuye a la incertidumbre generada por la coyuntura de ese momento, la que impulsaba a la población en general a mantener sus puestos de trabajo y por lo tanto sus ingresos, así como también una política de despidos cero que implementó la empresa. Sin embargo, una vez que las actividades se retomaron con normalidad nuevamente se volvió a incurrir en el mismo problema de rotación laboral.

Es importante resaltar que la organización mantiene una política de expansión y crecimiento en la que busca ser la compañía con la fuerza de ventas más grande del país, por lo cual se considera bastante contradictorio que presente problemas en cuanto a la retención de su personal pese a las facilidades y beneficios que les ofrecen.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es el impacto de los procesos de la administración de los recursos humanos en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el impacto de los procesos de reclutamiento y selección en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros?
- ¿Cuál es el impacto del proceso de capacitación en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros?
- ¿Cuál es el impacto del proceso de remuneración en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros?
- ¿Cuál es el impacto del proceso de calidad de vida en el trabajo en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

- Determinar el impacto de los procesos de la administración de los recursos humanos en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el impacto de los procesos de reclutamiento y selección en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- Determinar el impacto del proceso de capacitación en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- Determinar el impacto del proceso de remuneración en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- Determinar el impacto del proceso de calidad de vida en el trabajo en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Importancia de la investigación

La empresa de seguros reconoce la importancia que representan los colaboradores que conforman la fuerza de ventas ya que de ellos dependen los ingresos que perciba la empresa, es por ello que la problemática anteriormente mencionada deberá ser analizada.

Consideramos necesaria la identificación de los procesos de la administración de recursos humanos en los que se estén presentando deficiencias, las cuales estarían influenciando en la rotación de personal para que la organización pueda aplicar las medidas y/o mejoras que considere necesarias poder definir y rediseñar los procesos que permitan realizar una gestión preventiva de la rotación.

En el año 2019 se aplicó una encuesta “piloto” dirigida a los colaboradores de los canales de ventas directos de esta empresa de seguros, en la cual se utilizó una muestra de 295 asesores de los 1273 que conformaban la población de estudio en ese momento. Los resultados y gráficos de la encuesta pueden ser observados a detalle en el capítulo 5 y los anexos 2 y 3 del presente trabajo.

Dentro de los resultados obtenidos, se identificaron los siguientes procesos que podrían estar influenciando en la rotación de personal del área de ventas de canales directos: proceso de capacitación, sistema de remuneraciones y calidad de vida en el trabajo.

Posterior a la encuesta aplicada en el 2019, se realizaron entrevistas personales a dos superiores de las áreas involucradas, para poder obtener la perspectiva de la organización sobre la problemática presentada en cuanto a la rotación de personal y analizar si la información que estos nos brindaban, armonizaba de alguna manera con los resultados obtenidos en la primera encuesta. Los resultados de estas entrevistas pueden ser observados a detalle en el capítulo 5 y los anexos 6 y 7 del presente trabajo.

A raíz de la información obtenida se identificó que el perfil de puesto utilizado para el cargo de asesor no es el adecuado debido a que no es lo suficientemente específico y no se cumplen los requisitos en su totalidad por parte de los postulantes al momento del ingreso a laborar a la organización, lo cual estaría ocasionando que se contrate personal que eventualmente no cumplirá con las expectativas y procederá a rotar. Además, de acuerdo a la información que se obtuvo en las entrevistas realizadas, el 80% de los asesores comerciales pertenecientes al área de ventas no cumplen con el perfil establecido e idóneo para el puesto. Por lo tanto, se identificó un proceso adicional muy resaltante que también estaría influenciado en la rotación: reclutamiento y selección.

1.4.2. Viabilidad de la investigación

Para la elaboración de este trabajo de investigación se cuenta con acceso a información interna necesaria. Por otro lado, contamos también con los recursos financieros necesarios para poder desarrollar nuestra investigación durante todo el periodo de duración. Además, cabe resaltar, que la empresa cuenta con el personal y recursos necesarios que permitirían la realización del presente trabajo.

1.5. Limitaciones del estudio

La principal limitación que pudimos determinar fue el tiempo. El proceso de análisis y recolección de información para poder identificar la influencia de los procesos de la administración de recursos humanos en la rotación voluntaria fue extenso.

Además, si bien contamos con acceso a información interna para llevar a cabo la investigación, el proceso de obtención de esta misma puede llegar a ser bastante tedioso ya que se suelen requerir diversos permisos dependiendo del grado de confidencialidad.

1.6. Delimitaciones del estudio

La presente investigación se delimitará al área de ventas directas de una empresa de seguros del mercado peruano, ya que en la actualidad presentan el nivel de rotación más alto de toda la organización.

En cuanto al periodo de tiempo, el presente estudio inició en el año 2019; sin embargo, se vio interrumpido por la coyuntura internacional que se vivió por la COVID-19, retomándose nuevamente en el 2021 hasta el año 2022.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes de los procesos de la administración de recursos humanos

Latorre García, L. O., Mares Paredes, A. P. (2021). Caso de estudio: Factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones.

El caso de estudio en cuestión es una investigación desarrollada con el objetivo de identificar los factores que generan la rotación del personal en un centro de atención al cliente parte de una empresa del sector telecomunicaciones.

Para la hipótesis de esta investigación se establece que los principales factores que influyen en la rotación laboral de este centro de atención al cliente son clima laboral, capacitación, remuneración, motivación y línea de carrera. En este trabajo se empleó un enfoque cuantitativo, ya que se utilizó una encuesta para recolectar y cuantificar la información.

En base a este análisis, se concluyó que los factores identificados en la hipótesis de la investigación, si tienen incidencia en la rotación de personal, debido a que los colaboradores perciben una tensión en el ambiente laboral por distintos motivos, las capacitaciones no generan respuesta positivas en el rendimiento del personal; la mayoría de los colaboradores están insatisfechos con la remuneración que reciben; y los colaboradores no se sienten motivados en el trabajo, ya que no sienten el apoyo y la confianza por parte de su líder de equipo ni de la empresa.

Esta investigación en particular, guarda muchas similitudes con la que estamos desarrollando en el presente trabajo. Esto se debe a que se busca determinar los factores que determinan la rotación, empleando un enfoque cuantitativo con una población y una muestra; además, también se basaron en la observación de fenómenos tal y como suceden para luego ser analizados y comprobados con entrevistas. Por último, dentro de esta investigación, los

factores identificados y que comprueban la hipótesis del mismo, son similares a los factores identificados en esta presente investigación, siendo este una base de gran aporte para poder comprobar nuestra hipótesis.

Vargas Sáez, R., Llancari Pare, M. (2019) Selección de Personal y Rotación de Personal en la empresa E Wong S.A. del Distrito Ate

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue determinar la relación entre la selección de personal y la rotación de personal. Se utilizó una metodología de investigación aplicada, con diseño correlacional y como instrumento para la recolección de datos se utilizaron entrevistas y cuestionario.

Como conclusión a este trabajo de investigación se pudo determinar que el proceso de selección de personal tiene una relación directa y significativa con el problema de rotación de personal por el cual estaba atravesando la organización. Por otro lado, se recomendó mejorar el proceso de selección actual para poder obtener una mejor predicción del desempeño laboral.

Consideramos que este estudio representa un gran aporte a nuestro trabajo pues establece un precedente en la existencia una relación directa entre las variables selección de personal y rotación laboral, las cuales son dos variables importantes de nuestro trabajo de investigación siendo que también se busca comprobar si un proceso de selección deficiente puede influir en los altos porcentajes de rotación de una organización.

Villegas Olvera, K. I. (2019). Consecuencias de una mala planificación de los recursos humanos.

El objetivo de este informe académico fue describir la importancia del personal en una organización, el área de recursos humanos y los principales o usuales problemas que se presentan en las organizaciones, cuando la administración de los recursos humanos es deficiente. También se determinan las principales causas y consecuencias que presentan las organizaciones cuando no hay un buen manejo de los recursos humanos. Finalmente, en este

informe también se proponen algunas sugerencias para poder optimizar la gestión de recursos humanos.

Al final de este informe, se concluye que básicamente la deficiente gestión de los recursos humanos pone en riesgo la estabilidad de las organizaciones, que tendrá consecuencias negativas en cuestiones financieras, debido a que existen inconvenientes con la rotación de personal, la motivación de los colaboradores y la poca capacitación de los nuevos trabajadores; dando como resultado una baja productividad del personal, bajos recursos económicos, que afectarán directamente en los objetivos y metas de las organizaciones.

Este informe de manera significativa como punto de inicio para nuestro proyecto de investigación, ya que empieza desde un punto general, donde describe que una deficiente administración de los recursos humanos dentro de una organización, siendo una de las consecuencias principales, la rotación de personal, que finalmente afecta negativamente a la organización, sus objetivos y su estabilidad

Garijo de Miguel, S. (2014). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa.

La finalidad de este trabajo de investigación fue hacer un estudio sobre la importancia de los recursos humanos como un elemento común dentro de las organizaciones y de cómo sus procesos, si son gestionados de una manera eficiente, se genera valor para la empresa. En esta tesis, se sostiene que la verdadera importancia de los recursos humanos de cualquier organización se encuentra en la habilidad de responder favorablemente y con voluntad a los objetivos de la organización y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial.

Esta investigación brinda una buena base de información, como antecedente a nuestro proyecto, ya que describe como los procesos de recursos humanos, administrándose de manera eficiente, puede generar valor a la organización, aportar a la eficacia empresarial, el logro de las metas y objetivos trazados por la empresa.

Por último, consideramos que la información obtenida de este trabajo, aporta directamente a nuestro proyecto, ya que trata acerca la administración de los procesos de los

recursos humanos y de como con una gestión correcta desenlaza en una eficacia organizacional.

Hernández Andrade, E. (2000). Administración de recursos humanos.

Este proyecto de investigación se describe los procesos administrativos del área de recursos humanos con la finalidad de realizar las mejoras dentro de dichos procesos, para alcanzar los objetivos organizacionales. En cada capítulo se analiza los procesos principales de la administración de recursos humanos, como: reclutamiento, selección, capacitación, satisfacción laboral y la misma planeación de los recursos humanos.

Se utilizó un enfoque cualitativo y para la recolección de datos se llevaron a cabo entrevistas que se realizaron al personal involucrado de diversas áreas de la empresa. Por otro lado, el objetivo de esta tesis la búsqueda continua de mejorar los procesos de administración de recursos humanos, así como encontrar las mejores formas de poder aplicar las mejoras con el fin de obtener resultados que ayuden a tomar decisiones y garantizar el éxito en los objetivos trazados por la organización.

Esta investigación, comparte puntos en común con lo que se desarrolla en el presente trabajo. Esto se debe a que, básicamente, busca la mejora de los procesos de la administración de los recursos humanos, empleando un enfoque cualitativo y apoyado en entrevistas para la recolección de datos. Por último, describe el proceso de la administración de personal y los sub procesos que se deben de mejorar para buscar la eficiencia organizacional y el logro los objetivos.

2.1.2. Antecedes de la rotación de personal

Álvaro Álvarez, María Victoria (2016) . Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el periodo del 2013 al 2014

El objetivo del estudio consiste en identificar los principales factores que influyen en la rotación del personal del área de ventas de la empresa Equivida durante el periodo 2013-2014 mediante el análisis de las encuestas de salida que realiza el equipo de talento humano

y el desarrollo de un plan de acción que contribuya en la disminución de los niveles de rotación. Gracias a este estudio se determinó que no se debe considerar la rotación como una causa, sino como una consecuencia o efecto de determinados fenómenos internos y externos a la organización. Por otro lado, se concluyó que el plan de compensación, el estilo de liderazgo, los planes de carrera y la selección de personal son factores que influyen en el nivel de rotación de la empresa.

Consideramos que este estudio es de gran aporte ya que al igual que nuestra investigación se centra en la rotación del personal de ventas y se da a conocer que el nivel de rotación de este puesto es bastante alto y que es difícil cubrirlo de manera eficiente; es decir, con el personal adecuado. Además, consideramos que el análisis desarrollado en este trabajo y las propuestas de desarrollo de programas como el de mentores comerciales y un assesment center para el área de talento humano, pueden ser bastante eficientes y muchas de estas podrían adecuarse a la empresa aseguradora de esta investigación.

Domínguez Olaya, María Katherine, (2015) . Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S

El presente estudio estuvo orientado en determinar las causas de rotación de personal de una empresa prestadora de servicios ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia. Se utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo.

Para el análisis de esta investigación se partió de información brindada por la misma organización y posteriormente se aplicó una encuesta a los empleados activos dentro de la organización. Como resultado se obtuvo que los causantes de la rotación laboral de esta empresa de servicios colombiana eran: el salario, las oportunidades de carrera, el reconocimiento, la cooperación entre áreas, el balance vida - trabajo y la innovación.

Creemos que este estudio nos brinda un gran aporte en cuanto a la identificación de factores que influyen en la rotación laboral que no se estaban considerando anteriormente pero que existen y se presentan también en la realidad de la empresa sobre la cual realizaremos la investigación.

Cifuentes Cadena, T. (2017). Análisis de los factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas.

Esta tesis tuvo como objetivo determinar y analizar los factores que influyen en la rotación laboral de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas.

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo y para la recolección de la información, se utilizó entrevistas semi estructuradas, observación directa y análisis de encuestas realizadas al personal saliente de la empresa del rubro de alimentos y bebidas.

Al concluir esta investigación, se identificó dentro de los principales aspectos, la baja remuneración y los extensos turnos laborales, debido a que la mayoría de los colaboradores eran jóvenes estudiantes que compartían su tiempo entre trabajo y estudios. Por otro lado, otro factor que tuvo gran relevancia en los colaboradores de la empresa del rubro de bebidas y alimentos, fue la baja motivación de los trabajadores y el poco liderazgo de los jefes inmediatos.

Consideramos que esta investigación, aporta en gran medida a nuestro proyecto, debido a que, tanto en el rubro asegurador como en el rubro de empresas de alimentos y bebidas, se tiene una alta rotación, debido a que los colaboradores buscan la opción que mejores beneficios les de la competencia. También, por que se realiza la identificación y análisis de los factores que influyen en la rotación del personal, sirviéndonos de base para nuestro proyecto de investigación, donde de igual manera, queremos identificar los factores de rotación dentro de una empresa del rubro asegurador.

Roberto Flores, M. H. Badii & J. L. Abreu, (2008) . Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas.

Para este estudio se identificaron los factores que causan la rotación laboral dentro de las empresas mexicanas. Se reconoció la existencia de la relación entre rotación laboral e insatisfacción laboral explicando el resultado que tiene una remuneración poco atractiva en la rotación del personal. Además, se estudió cómo afecta un deficiente proceso de selección, y por ende personal incorrecto dentro del puesto, y la motivación en la rotación laboral. Por

otro lado, se analizó la importancia que tienen las bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales.

Este artículo de investigación, nos ayudará a determinar los factores principales de la rotación de personal en las organizaciones a nivel general. Por otro lado, nos dará una idea más amplia de cómo se desagregan estos factores para llegar a puntos específicos que sustenten parte de nuestro proyecto de investigación.

Villegas Gonzales, A. G., & Torreblanca Herrera, F. (2016). Causas de la rotación del personal operario de la empresa procesadora agroindustrial La Joya S.A.C., Arequipa - 2016.

El objetivo de esta investigación fue identificar las causas sociodemográficas, causas laborales y causas de satisfacción laboral que propiciaban la rotación del personal operario de una empresa del sector agroindustrial en la ciudad de Arequipa.

Se utilizó una metodología cuantitativa de tipo descriptiva, diseño no experimental y corte transversal. Para la recolección de datos se utilizó como instrumento el cuestionario estructurado el cual fue aplicado a una muestra de la población, la cual fue hallada por medio de la fórmula de muestreo probabilístico o aleatorio.

Al concluir el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta se concluyó que dentro de las causas de la alta rotación estaba: horario de trabajo exigente, actividades riesgosas dentro de sus labores y la insatisfacción frente al salario.

Encontramos que este trabajo nos aporta un sentido de estructura para la elaboración de nuestra investigación; puesto que al ser un tema similar también se optará por una metodología cuantitativa. Por otro lado, consideramos que la utilización de la encuesta como instrumento de recolección de datos también será el más adecuado y acertado para nuestro trabajo de investigación.

Corzo Lao, F. F., Mendoza Coronel, J. A., Suca Pérez, F. R., & Velásquez Curo, M. J. (2018). Causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar las causas de la rotación laboral de la fuerza de ventas de las compañías que integran el sector asegurador en la ciudad del Cusco.

Se utilizó un enfoque cualitativo, de alcance exploratorio y diseño holístico de casos múltiples. Para la recolección de datos de esta investigación se realizaron entrevistas a distintos gerentes de agencia y responsables de fuerzas de ventas de compañías del giro de negocio seleccionado.

Al concluir la investigación se determinó que existían cinco causas que ocasionan la alta rotación y fueron divididas en: tipo personal y tipo organizacional. Las causas de tipo personal que se lograron identificar fueron: estrés y nivel de desempeño; mientras que las causas de tipo organizacional fueron: Ambiente de trabajo, promoción laboral y sistema de recompensas.

Consideramos que este estudio es un gran aporte a nuestro proyecto ya que nos brindó una perspectiva general sobre la rotación de personal de compañías del mismo rubro. Pese a que los enfoques metodológicos son diferentes, las conclusiones obtenidas sirven de base para considerar posibles causas de rotación que podrían estar afectando de igual manera a la fuerza de ventas de la empresa aseguradora sobre la cual se basa nuestro trabajo de investigación.

Domínguez Olaya, María Katherine, (2015) . Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.

El presente estudio estuvo orientado en determinar las causas de rotación de personal de una empresa prestadora de servicios ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia. Se utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo.

Para el análisis de esta investigación se partió de información brindada por la misma organización y posteriormente se aplicó una encuesta a los empleados activos. Como resultado se obtuvo que las causas de la rotación de esta empresa de servicios colombiana eran: el salario, las oportunidades de carrera, el reconocimiento, la cooperación entre áreas, el balance vida - trabajo y la innovación.

Creemos que este estudio nos brinda un gran aporte en cuanto a la identificación de factores que influyen en la rotación laboral que no se estaban considerando anteriormente pero que existen y se presentan también en la realidad de la empresa sobre la cual realizaremos la investigación, como, por ejemplo: el reconocimiento.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Procesos de la Administración de Recursos Humanos

Mondy (2010) define la Administración de recursos humanos (ARH) como: “la coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. Además, señala que la ARH se desarrolla y trabaja mediante un sistema integrado conformado por cinco áreas funcionales: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud y relaciones laborales con los empleados.

Dessler y Varela (2017) definen la administración de recursos humanos como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los trabajadores, pero también de atender sus relaciones laborales tales como su seguridad y salud y de manejar los aspectos de igualdad.

Bohlander, Snell y Morris (2018) determinan la Administración de recursos humanos como el “proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización” Señala que las organizaciones exitosas están particularmente propensas a conjuntar diferentes tipos de personas para lograr un objetivo común y esa es la verdadera esencia de la ARH.

2.2.1.1. Modelo de Administración de Recursos Humanos según Chiavenato

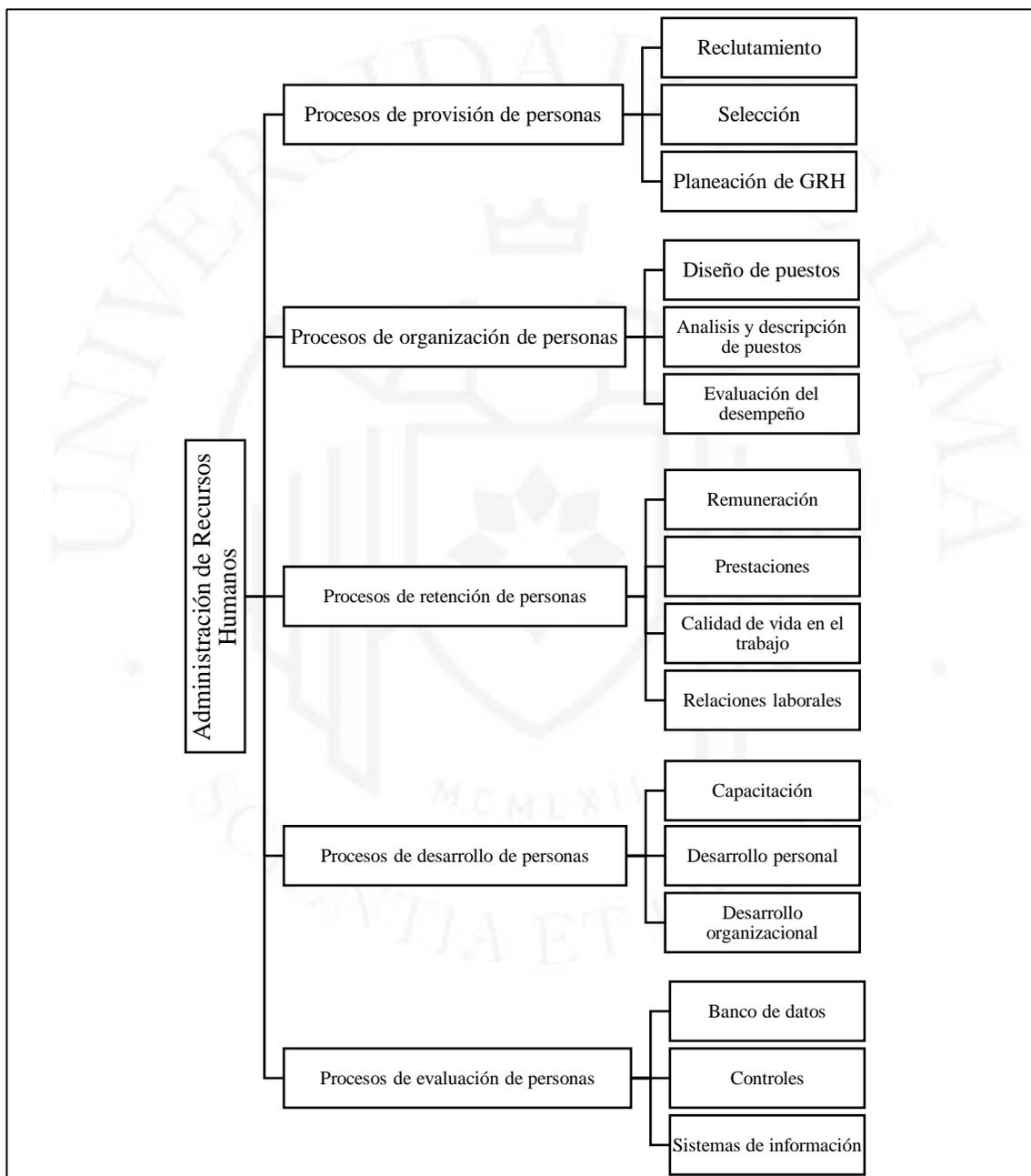
Chiavenato (2007) señala que: “la Administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización de desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”.

Asimismo, clasifica cinco procesos básicos de la gestión humana: procesos de atracción o provisión, procesos de organización, procesos de retención, procesos de

desarrollo y procesos de evaluación; y a su vez estos procesos cuentan con subprocesos que se detallan en la siguiente figura 2.2.

Figura 2.1

Procesos y subprocesos de la Administración de recursos humanos



Nota: Obtenido de Chiavenato (2017)

Para el presente estudio se realizó la selección únicamente de cinco subprocesos explicados en el modelo presentado por Chiavenato, estos fueron: reclutamiento, selección, capacitación, remuneración y calidad de vida en el trabajo. Para realizar esta selección se identificó, en base a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en el año 2019 y a las entrevistas personales a dos superiores, que dichos subprocesos estarían influenciando en la problemática de rotación laboral.

Por un lado, los resultados de dicha encuesta realizada en el año 2019 nos llevaron a concluir que se estaban presentando faltas e ineficiencias en los procesos de remuneración, capacitación y calidad de vida en el trabajo; esta problemática estaba siendo identificada por el colaborador y muy posiblemente estaba generando un impacto en los niveles de rotación que se estaban presentando en el área.

Posteriormente, como resultado de las entrevistas personales realizadas a dos jefes/ coordinadores estos coincidieron e identificaron que existían ineficiencias en los procesos de reclutamiento y selección y atribuían a estos procesos el problema de rotación por el cual estaba atravesando la organización.

Por ende, los procesos mencionados serán los que desarrollaremos a lo largo de este trabajo de investigación para poder determinar el impacto que estarían generando en la rotación laboral del personal del área de ventas directas de esta organización.

2.2.1.1.1. Reclutamiento

“El reclutamiento de personal es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2017, pág. 128).

El proceso de reclutamiento consta de tres etapas:

- Investigación interna de las necesidades de recursos humanos de la organización en corto, mediano y largo plazo.
- Investigación externa del mercado, se tiene como objetivo segmentarlo para facilitar los análisis posteriores que se vayan a realizar.

- Definición de las técnicas de reclutamiento.

Dentro del amplio mercado de recursos humanos podemos identificar diversas fuentes o medios de los cuales se obtienen a los candidatos; estos son el reclutamiento interno, externo y mixto:

- Reclutamiento interno: La empresa busca llenar un vacante mediante el reacomodo de sus empleados actuales, mediante ascensos o transferencias, programas de desarrollo o planes de carrera.
- Reclutamiento externo: La empresa busca cubrir la vacante con candidatos externos atraídos mediante técnicas de reclutamiento.
- Reclutamiento mixto: Consiste en incluir fuentes internas y externas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Otros autores, como Dessler y Varela (2017) se refieren al reclutamiento como el proceso que consiste en encontrar o atraer a los candidatos adecuados para los puestos de trabajo vacantes dentro de una organización.

2.2.1.1.2. Selección

Chiavenato (2017) señala que este subproceso consiste en la búsqueda entre los candidatos reclutados a los más idóneos para los puestos vacantes con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la efectividad de la empresa.

Es importante resaltar que considera que los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso al que denomina el ingreso de recursos humanos a la organización. Por lo que, para motivos de la presente investigación, se consideraran como parte de una sola dimensión.

Por otro lado, autores como Bohlander, Snell y Morris (2018) definen el proceso de selección como: “proceso mediante el cual se elige a las personas con las mejores calificaciones para cubrir las vacantes existentes o proyectadas” (pág. 224)

Ribes, Perelló y Herrero (2018) señala que los procesos de reclutamiento y selección son parte de la gestión de los recursos humanos y su función es esquematizar los puestos de trabajo y determinar las competencias y los conocimientos necesarios para obtener los candidatos idóneos que ayuden al eficiente desempeño de la empresa.

Amador (2016) brinda un importante aporte para esta investigación pues establece una relación entre rotación y selección de personal al señalar que una selección incorrecta por parte de los directivos responsables puede ser un factor de influencia que orillan a la persona a separarse de la organización y que no debe subestimarse. Además, recomienda el cuidado inicial en la selección e ingreso de personal para evitar al máximo que surja la problemática de rotación en un futuro inmediato.

Lo anteriormente señalado por Amador se ve plasmado en la situación problemática actual que presenta la empresa de seguros. Es decir, las deficiencias identificadas en los procesos de reclutamiento y selección como por ejemplo la selección de candidatos que no cumplen con el perfil de puesto solo por cumplir con su política de expansión, se ven reflejadas en los altos niveles de rotación.

2.2.1.1.3. Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (Chiavenato, 2017, pág. 330).

Por lo tanto, podemos entender que la capacitación es un proceso que otorga la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos y competencias en relación a objetivos y metas que se hayan trazado.

Por otro lado, haciendo referencia al ámbito laboral, consideramos que la capacitación es el proceso por el cual se prepara al personal, nuevo o antiguo, para que desempeñe de manera correcta las tareas que se le hayan designado de acuerdo al puesto que ocupa o que va a ocupar.

Etapas de la capacitación:

- a) Diagnóstico: En esta etapa se busca establecer en qué se está fallando y porqué. Se consigue a través de un levantamiento general de información, a cargo del equipo de RRHH y mediante métodos de observación, entrevistas a jefes de línea, evaluaciones de desempeño, entre otros. Se busca determinar cuáles son las carencias o problemas que necesitan ser atendidos a través de capacitaciones. Además, se debe determinar si es necesario realizar una capacitación masiva, es decir a toda la empresa, por área (especializada) o por determinados puestos.
- b) Diseño: Consiste en realizar el plan de capacitación que pueda atender las carencias detectadas en la etapa anterior. Se deberá responder a varias preguntas como: ¿A quién se debe capacitar?, ¿Cómo se debe capacitar?, ¿En qué se debe capacitar?, entre otras.
- c) Implantación o Ejecución: En esta etapa se lleva a cabo lo planteado en la etapa de diseño, es la aplicación a la realidad del Plan de Capacitación. Se debe tomar en cuenta factores que influyen como la metodología de enseñanza que se emplea, el cronograma a seguir, el material didáctico que se requiere, los instrumentos de ejecución, entre otros.
- d) Evaluación: Es el seguimiento, verificación o medición de los resultados que se hayan obtenido luego de poner en práctica el Plan de Capacitación, es necesario conocer si el programa alcanzó los objetivos que se plantearon al inicio. Los principales factores que se evalúan son la calidad, el costo, el servicio, la rapidez y los resultados.

Existen autores que establecen la existencia de una relación entre la capacitación y la rotación laboral; como por ejemplo Castañeda (2008), quien considera que la disminución de la rotación del personal es uno de los principales beneficios de la capacitación de personal dentro de una determinada área.

Asimismo, Nova (2019) expone que la capacitación de personal es otra debilidad que enfrentan muchas organizaciones y alega que existe un alto nivel de rotación, lo cual se origina porque al colaborador no se le dieron los conocimientos y herramientas necesarias para poder afrontar los requerimientos de su puesto.

2.2.1.1.4. Remuneración

Es la recompensa que recibe el colaborador a manera de intercambio por realizar las tareas que se le hayan asignado de acuerdo al puesto que ocupa. La remuneración total de un trabajador consta de tres componentes principales:

- Remuneración básica: Pago fijo que recibe el colaborador de manera constante mensualmente o por hora. Se divide en salario nominal, el cual es representado por el monto de dinero sentado en el contrato, y el salario real, el cual representa la cantidad de bienes que el trabajador puede adquirir con el monto económico que recibe.
- Incentivos Salariales: Son programas diseñados para retribuir a los colaboradores que presentan un desempeño positivo.
- Las prestaciones: Llamada también como remuneración indirecta y se otorga mediante distintos programas como: descanso remunerado, días feriados, gratificaciones, horas extras, entre otros.

Chiavenato (2017) también clasifica los salarios por los siguientes tipos:

- Por unidad de tiempo: Se le paga al trabajador de acuerdo a la cantidad de tiempo que está a disposición de la empresa.
- Por resultados: De acuerdo a la producción de la persona.
- Por tareas: Es un mix de los dos tipos de salarios anteriores.

Autores como Jiménez y Hernández (2010) mencionan que “el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente”. Es decir, si el colaborador se encuentra constantemente pensando en una mejor remuneración esto puede llevar a una eventual rotación ya que no se siente satisfecho.

Por otro lado, Varela (2013) también comenta la relación existente entre la remuneración y rotación de personal. Primero señala que no se debe fijar ningún salario por debajo del costo de vida ya que esto evita tener demasiada rotación de personal. Segundo, menciona que, si en una organización se observa el fenómeno de rotación de personal en uno

o varios puestos, esta debe hacer un estudio pertinente para determinar el costo de vida y así poder analizar y explicar las razones de rotación para poder proponer soluciones.

2.2.1.1.5. Calidad de vida en el trabajo

De acuerdo a Chiavenato (2017), actualmente el concepto de calidad de vida en el trabajo (CVT) está compuesto no solo por aspectos físicos y ambientales, sino también psicológicos del centro de trabajo. La CVT en el trabajo, toma dos posiciones antagónicas: por una parte, las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad.

Además, establece que el concepto de CVT involucra un profundo respeto por los colaboradores, ya que, para que la organización pueda lograr grados elevados de calidad y productividad, es necesario que dichos colaboradores se encuentren motivados, tengan una participación activa en sus trabajos y actividades propias dentro de la organización y además sean recompensados adecuadamente por sus aportaciones.

Para Chiavenato (2017) la CVT es una construcción complicada que incluye los siguientes factores:

- El reconocimiento por los resultados alcanzados.
- La satisfacción con el trabajo ejecutado.
- El entorno psicológico y físico del trabajo.
- Las posibilidades de futuro en la organización.
- Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
- Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.
- La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.

Además, señala que el desempeño del cargo y el clima organizacional, representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Asimismo, la calidad de vida en el trabajo comprende aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo; impacta en las actitudes personales y comportamientos fundamentales para la productividad del

individuo tales como la motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente laboral o la creatividad y voluntad para innovar o aceptar los cambios.

En base al concepto de la CTV desarrollado por Chiavenato, podemos identificar que los principales componentes de este subsistema de la administración de los recursos humanos, son el clima organizacional y la motivación laboral. Estos dos conceptos fueron considerados en base la información obtenida en la primera encuesta realizada en el año 2019, donde pudimos recabar información que involucraba a estos dos factores que forman parte de la CVT, gracias a esto pudimos marcar un punto de inicio donde se identificó que estos componentes forman parte de los factores de recursos humanos, que tienen un impacto en la rotación del personal del área de ventas directas de la aseguradora. En los siguientes párrafos, se desarrollará a detalle estas dos dimensiones, las cuales han sido consideradas para este proyecto de investigación.

Clima Organizacional

Chiavenato (2017) sostiene que el clima organizacional hace referencia al ambiente interno que se presenta entre los miembros de la organización y está estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Además, señala que compone el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.

Señala que el clima organizacional se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar.

Por otro lado, autores como Robbins y Coulter (2014) definen el clima laboral como “la personalidad de la organización que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas”.

García Solarte (2009) lo señalan como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico, que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados,

tanto positiva como negativamente y por tanto modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”.

Existe mucha información que comprueba la relación que existe entre el clima laboral y la rotación de personal; por ejemplo, Hernández (2014) resalta la importancia de poder desarrollarse en un ambiente laboral grato y que, cuando esto no ocurre, no existe remuneración ni beneficios que impidan que el trabajador decida iniciar la búsqueda de nuevos desafíos, afectando así los planes de retención de talento de la organización. Además, menciona que la alta rotación se encuentra entre los principales riesgos que genera la falta de políticas que permiten las buenas relaciones entre trabajadores.

También se debe tomar en consideración lo mencionado por Brunet (1987), quien menciona que las empresas que tienen un clima laboral autoritario o cerrado son susceptibles a registrar una tasa de rotación más alta que sus homologas que tengan un clima más participativo. Además, señala que cuando un empleado percibe su papel en la organización de manera ambigua y confusa, sentirán que su clima laboral es frío, impersonal y conflictivo.

Se considera el clima organizacional, dentro de los componentes principales que se tomaron como parte de la calidad de vida en el trabajo, debido a que en este proyecto de investigación hemos identificado, en base a las herramientas empleadas, si dicho clima laboral que existe en la organización, así como también el que brindan los supervisores o jefes, es el adecuado para que este no se convierta en un motivo de rotación del personal de ventas de canales directos de la organización.

Motivación

Chiavenato (2017), afirma que la motivación está relacionada a la conducta humana, y es una relación fundamentada en el comportamiento en donde éste es originado por factores internos y externos en los que el deseo y las necesidades generan la energía necesaria que incentiva al individuo a realizar actividades que lo llevarán a cumplir con su objetivo.

Una de las mejores y más importantes definiciones de este concepto, nos lo brinda Abraham Maslow en su libro, “Motivación y Personalidad”, quien la define como: “El impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades” (Maslow, 1991)

William Sexton (1977) señala que la motivación es un proceso que consiste en la estimulación del individuo para que este realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y logre alguna meta propuesta para el motivador.

Es importante mencionar que la rotación de personal se relaciona con la falta de motivación, en ese sentido, la publicación de Harvard Business School Publishing (Harvard Business School Publishing, 2003), define la relación entre la motivación laboral con la rotación laboral como: “La falta de motivación puede dar lugar a la ineficacia y la baja productividad de los empleados provocando una mayor rotación de personal.” Por este motivo, de acuerdo a lo mencionado en esta publicación, se debe de mantener motivados a los colaboradores, a tal punto que se pueda evitar la alta rotación de personal.

Por último, como segundo componente importante de la calidad de vida en el trabajo, se tomó a la motivación del personal, con el fin de evaluar la motivación de los colaboradores en la organización, ya que se identificó en la encuestas iniciales realizadas en el año 2019 que la motivación y el reconocimiento por parte de la organización, supervisores y jefes, juegan un papel importante como parte de los factores que generan la rotación de personal dentro del área de ventas de canales directos, mientras los niveles de evaluación y reconocimiento sean negativos, caso contrario, la rotación se disminuiría.

2.2.2. Rotación de personal

Actualmente, una de las relaciones más importantes que se establecen en una organización es la de empleador y empleado ya que están constantemente sujetas a los cambios del entorno globalizado (Flores, Badii, & Abreu, 2008). Uno de los aspectos de mayor consideración en la dinámica de la organización es la rotación de personal o también conocido como Turnover.

Para un mejor entendimiento de las implicancias de la rotación de personal es necesario investigar los diferentes enfoques brindados por diferentes autores a lo largo del tiempo.

De acuerdo a Chiavenato (2017) , el término rotación de personal o rotación de recursos humanos se utiliza para: “definir la fluctuación de personal entre una organización

y su ambiente, la cual se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y el de las que salen de ella”.

De una manera más general, establece que la rotación laboral se expresa mediante la relación porcentual que se da entre las admisiones y los retiros, y el promedio de colaboradores que forman parte de la organización durante determinado periodo. Normalmente, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con la finalidad de poder realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014), definen la rotación de personal como el “abandono permanente, voluntaria o involuntariamente, del puesto que se ocupa en una organización” (pág. 485).

Asimismo, señalan que se le debe considerar como un fenómeno que puede convertirse en un problema serio, ya que genera un aumento en los gastos incurridos para los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Mencionan también que es imposible que los gerentes logren erradicar por completo la rotación laboral, pero deberán apuntar a reducirla, sobre todo entre los empleados de alto rendimiento.

Las compañías invierten tiempo y recursos desde la selección, capacitación y evaluación de sus colaboradores, por lo que se busca que estos permanezcan dentro de la organización. Sin embargo, retener a los buenos elementos suele ser un desafío bastante común. Según Dessler y Varela (2017) existe la rotación de personal voluntaria e involuntaria, juntas producen estadísticas sorprendentes que pueden llegar a ser muy costosas para las empresas.

Es importante mencionar la relación que existe entre la variable rotación de personal y las dimensiones de satisfacción laboral y compromiso organizacional; para esto Werther y Davis (2008) afirman que usualmente, detrás de una recurrente rotación de personal se ocultan factores como el descontento, la desmotivación o la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos relacionados a una inadecuada gestión de los recursos humanos dentro de la organización.

Por otro lado, según Dessler (2011) una de las formas más comunes de manifestar la insatisfacción radica en el abandono de la organización, lo cual inicia con la búsqueda de otro empleo y termina con la renuncia, la cual se materializa cuando el trabajador logra encontrar otra opción laboral.

Por último, en base a la investigación desarrollada por Tett y Meyer (Tett & Meyer, 1993) que se enfoca en el compromiso organización y rotación de personal, toman como variables la satisfacción, el compromiso, los antecedentes de intención de abandono y la rotación de personal, donde obtienen como resultado que el compromiso guarda una estrecha relación con la rotación de personal, ya que es el mejor predictor de la misma que de la intención de abandono con respecto a la satisfacción. Por lo tanto, podemos utilizar esta información previa a fin de confirmar con este estudio que se confirma las expectativas de que estas variables predicen la rotación de personal.

Rotación de personal voluntaria

Para resolver la rotación de personal voluntaria es necesario identificar y administrar las causas. Usualmente, los colaboradores que no se sienten satisfechos o motivados con su situación laboral son aquellos que se encuentran más proclives a irse de la empresa cuando tienen la oportunidad. Según Grijalva (2009) los fenómenos internos más comunes por los que un colaborador decide rotar voluntariamente suelen ser el salario, oportunidades de ascenso, equilibrio entre el trabajo y vida personal, estrés, desarrollo de carrera, entre otras. Por otro lado, dentro de los fenómenos externos resaltan la coyuntura económica, la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otros. Este tipo de rotación suele ser más problemática cuando hablamos de colaboradores cuyo desempeño es considerado alto u óptimo.

Rotación de personal Involuntaria

De acuerdo a Dessler y Varela (2017) el despido o la rotación de personal involuntaria es “la terminación involuntaria de la relación de una persona con la empresa”. Se considera que existen cuatro razones principales para que se produzca un despido: un desempeño

insatisfactorio, una mala conducta, falta de habilidades para el puesto y un cambio de requisitos del puesto. (pág. 232)

Índice de Rotación de Personal

Chiavenato (2017) señala que “el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales” (pág. 118).

La ecuación que se utiliza para obtener el Índice de rotación de personal es la siguiente:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

F: Personas desvinculadas durante el mismo proceso.

F1: Número de trabajadores al inicio del proceso considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado a evaluar.

Para interpretar los resultados obtenidos por medio de la ecuación establece lo siguiente:

- Un índice de rotación laboral equivalente a cero es sinónimo de estancamiento dentro de la organización.
- Un índice de rotación laboral elevado evidencia un estado de fluidez y entropía de una organización que no puede retener adecuadamente sus recursos humanos.

- El índice de rotación laboral ideal será aquel que permita a la organización retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas de desempeño difíciles de ser corregidos.

“No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado” (Chiavenato, 2017, pág. 119).

2.2.2.1. Modelos principales de rotación de personal

Existe una amplia variedad de modelos explicativos de la rotación laboral voluntaria, la cual se detalla a continuación:

March y Simon (1958) proponen que el individuo realiza un balance entre la contribución de este a la organización y la retribución que recibe, teniendo en cuenta no solo el aspecto monetario sino también la satisfacción o insatisfacción que este tenga. En este modelo se toman en consideración los conceptos de salida voluntaria del trabajador y la percepción de oportunidades laborales externas.

Mobley (1982) propone que el proceso de rotación voluntaria se centra en tres tipos de variables: antecedentes (factores organizacionales, individuales y del entorno), cognitivas (intención de buscar, intención de abandonar) y afectivas (satisfacción). En este modelo simplificado Mobley considera dos determinantes fundamentales: el sentimiento de satisfacción o insatisfacción que experimenta el colaborador con su puesto laboral actual y la atracción que siente el colaborador hacia nuevas o potenciales alternativas de trabajo. De esta manera, se pueden dar las cuatro siguientes situaciones:

- Individuo insatisfecho con su situación laboral actual pero que siente poca atracción por el mercado laboral: Al no sentirse atraído por las propuestas del mercado, este incurrirá en conductas evitativas en su puesto laboral actual, tales como ausentismo, bajo desempeño, entre otras que compensarán su frustración laboral.

- Individuo insatisfecho con su situación laboral actual pero que siente atracción hacia las alternativas que se presentan en el mercado laboral: está muy propenso a buscar nuevas propuestas y probablemente a rotar.
- Individuo satisfecho con su situación laboral actual pero que siente poca atracción por el mercado laboral: Las probabilidades de que el individuo rote son muy bajas.
- Individuo satisfecho con su situación laboral actual pero que siente atracción hacia las alternativas que se presentan en el mercado laboral: las posibilidades de rotar se basaran en las comparaciones que el individuo realice entre su satisfacción actual y la que podría obtener en el trabajo alternativo.

Sheridan y Abelson (1983) proponen el modelo de la Cúspide de la catástrofe en el cual explican que la intención del colaborador de rotar proviene de la tensión laboral previa que haya experimentado, generándole estrés (catástrofe) lo cual conduciría a la insatisfacción (cúspide). Sheridan y Abelson (1983) denominan la zona de satisfacción como “superficie de control” y cuando el individuo sale de esta zona se dirige al “plano de bifurcación”, que es el área donde evaluará su permanencia en la organización; en caso decida abandonar se dice que el colaborador llega al “plano de terminación”. Este modelo es considerado como uno de los más importantes en los estudios de intención de abandono.

Lee y Mitchell (1994) proponen el modelo de Arraigo laboral, en el cual se explican los motivos de renuncia del colaborador diferentes a la insatisfacción laboral. Los autores definen factores que hacen que el colaborador permanezca en su centro laboral a pesar de la existencia de otras alternativas, dichos factores son denominados arraigo laboral y si este es superior, el individuo decidirá quedarse pese a la situación de la organización.

Hom y Griffeth (1994) plantean que las variables de satisfacción y compromiso con la organización son antecedentes a la intención de renuncia. Además, explican que la percepción del mercado laboral por parte del colaborador influye en su satisfacción laboral.

Meta-análisis de Hom, Griffeth y Gaertner (2000) explica que las características personales son las variables que predicen la rotación, dichas variables derivan de un análisis del entorno y factores que influyen en el individuo a salir de la organización.

Holtom, Mitchell, Lee e Inderrieden (2005) proponen, a diferencia de otros autores, que la insatisfacción laboral no es factor suficiente para explicar la rotación de personal; pero sí eventos precipitados a los cuales denominan “shocks” relacionado tanto a lo laboral como a lo personal.

Allen (2008) explica el modelo de Comprensión de Rotación Voluntaria en el cual integra varios de los factores incluidos en los modelos de los autores mencionados anteriormente. Este modelo tiene en cuenta aspectos que se relacionan con factores personales, así como el contexto de la situación del colaborador, los cuales van a conducir al individuo a un comportamiento evitativo de sus funciones. Estos comportamientos deben ser analizados junto con los shocks que derivan al proceso previo a una rotación.

De Faria (2000) señala en su modelo que la satisfacción y el compromiso influyen de manera directa en la intención de rotación del trabajador; además, enfatiza la importancia de una gestión estratégica de los recursos humanos y la planificación cuidadosa de la rotación de personal como herramienta para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. En base a las conclusiones obtenidas de este estudio, De Faria determinó que en la medida que las empresas refuercen una interacción justa y orientada hacia el soporte y apoyo de los trabajadores, se reducirá la intención de rotación voluntaria por parte del colaborador.

El modelo de rotación de Tett y Meyer (1993) es un marco teórico que se utiliza para explicar la rotación laboral, determinaron en base los estudios realizados las hipótesis de los vínculos entre intención de rotación, satisfacción y compromiso. Asimismo, determinaron la existencia de una relación negativa: a mayor satisfacción y compromiso, la intención de rotación del trabajador se verá reducida.

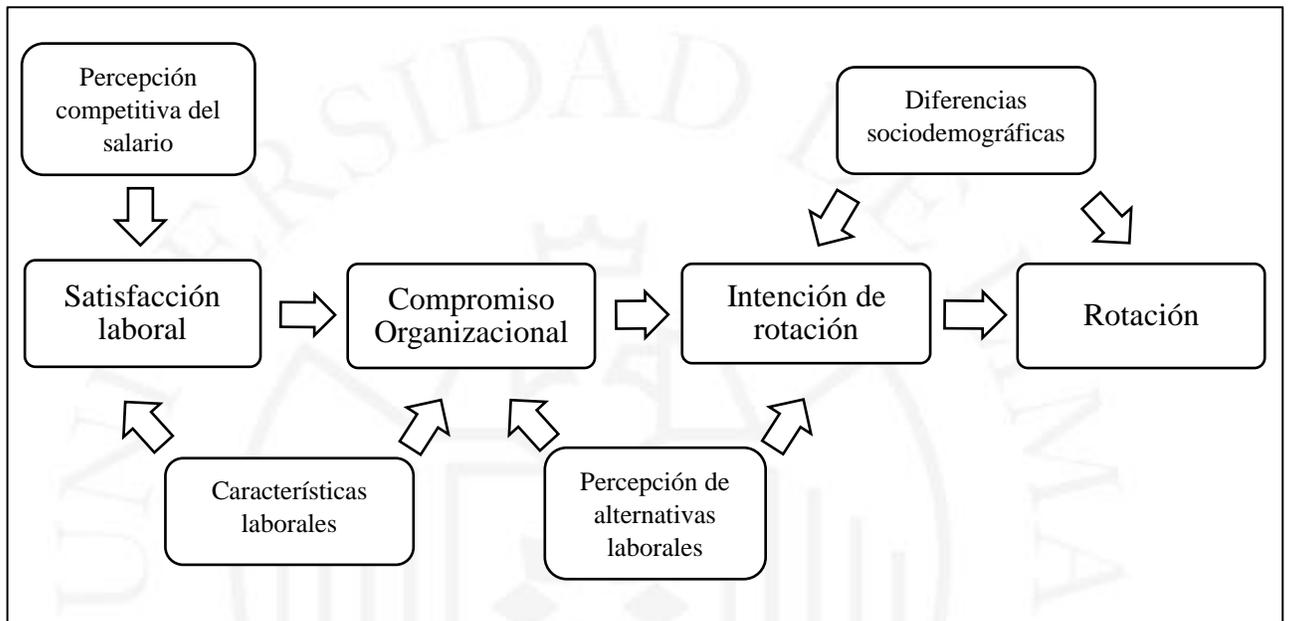
2.2.2.2. Modelo de rotación laboral de Thatcher, Stepina y Boyle

Thatcher, Stepina y Boyle (2002) proponen un modelo basado en una investigación sobre la rotación en los trabajadores de información tecnológica. Para ello, establecen el compromiso organizacional como el principal pronosticador de la intención de rotación de personal, teniendo en cuenta que el compromiso organizacional media la percepción del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal. A

continuación, en la Figura 2.2 se muestra el modelo propuesto; así como también la explicación de los componentes de dicho modelo.

Figura 2.2

Modelo de rotación laboral de Thatcher, Stepina y Boyle



Nota: Obtenido de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)

Intención de rotación: fue identificado como el antecedente cognitivo más inmediato a la rotación

Actitudes y características laborales:

- **Compromiso organizacional:** La investigación sugiere que afecta negativamente la intención de rotación. Los empleados que están muy comprometidos con la organización tienen menos probabilidades de rotar que sus compañeros menos comprometidos.
- **Satisfacción laboral:** Hace referencia a si los colaboradores encuentran su empleo lo suficientemente satisfactorio para continuar en él, ya sea de manera permanente o hasta que se hayan preparado para mayores responsabilidades. La satisfacción laboral predice el compromiso organizacional y tiene un efecto mediador en la intención de rotación; por ende, es razonable esperar que mientras

el colaborador exprese mayor satisfacción también expresará niveles mas altos de compromiso organizacional.

- Características laborales: Las características laborales percibidas contribuyen de manera importante en la satisfacción laboral. Investigaciones previas han establecido la relevancia de las características laborales percibidas, tales como la autonomía, identidad, variedad, significado y retroalimentación para comprender los comportamientos de los trabajadores. Por otro lado, una percepción positiva de la importancia de su trabajo dentro de la organización puede dar lugar a que los individuos sientan una necesidad mayor de cumplir con las normas organizacionales y realizar un esfuerzo adicional voluntario para completar sus tareas. Como resultado, los trabajadores que sienten que están comprometidos a un trabajo significativo pueden expresar mayor compromiso organizacional.

Percepción del mercado externo:

- Percepción competitiva del salario: Se refiere a la percepción del colaborador de que los salarios son comparables a sus pares en otras organizaciones del sector, esta comparación puede influir en la satisfacción laboral de los trabajadores. Se sugiere que cuando el colaborador percibe que recibe un salario competitivo en relación al mercado este expresará mayor satisfacción laboral.
- Percepción de alternativas laborales: La percepción del trabajador de que puede encontrar otra opción laboral comparable en otra organización. Se sugiere que las alternativas laborales percibidas tienen un efecto directo en el compromiso organizacional y mediador sobre la intención de rotación. Si el colaborador percibe muchas alternativas de empleo expresará niveles bajos de compromiso organizacional y, en consecuencia, mayores niveles de intención de rotación.

VARIABLES DE CONTROL:

- Diferencias sociodemográficas: Se identificaron como una correlación potencialmente importante de la rotación. Se sugiere que factores como edad, genero, entre otros, pueden también influir en la intención de rotación.

Los resultados de esta investigación concluyeron que la intención de rotación pronosticó la rotación real y que el compromiso organizacional sostenía una relación negativa con la intención de rotación. Además, la satisfacción laboral tuvo una relación positiva con el compromiso organizacional.

Por ende, se considera que este modelo conceptual propuesto por Thatcher, Stepina y Boyle proporciona los fundamentos teóricos necesarios para la presente investigación, ya que ofrece un mayor entendimiento de la rotación laboral al incluir los conceptos de satisfacción laboral y compromiso organizacional y guardan similitud con lo analizado en esta investigación.



CAPITULO III: HIPOTESIS – VARIABLES

3.1. Formulación de hipótesis principal y derivada

3.1.1 Hipótesis principal

- Los procesos de la administración de recursos humanos impactan en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Los procesos de reclutamiento y selección impactan en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- El proceso de capacitación impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- El proceso de remuneraciones impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.
- El proceso de calidad de vida en el trabajo impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros.

3.2 Variables y definición operacional

3.2.1 Variables para relacionar y sus dimensiones

- Variables independientes:

Procesos de la administración de recursos humanos:

- Reclutamiento y Selección: Tiene un impacto preponderante en la variable dependiente. La información se obtuvo gracias a las entrevistas y encuestas que se llevaron a cabo para analizar y calcular los indicadores. El indicador “perfil de candidato” se estableció con el

propósito de determinar si los colaboradores encuestados cumplían con el perfil de asesor establecido y, por ende, si eran las personas adecuadas para el puesto o no. Dicho perfil se obtuvo de la entrevista personal realizada al jefe de compensaciones, logística y selección.

- Capacitación: De tipo independiente ya que representa el nivel de conformidad sobre los planes de capacitación. Los resultados se obtuvieron a través de la encuesta realizada, que luego de un análisis, se puede entender como una causal de la variable dependiente.
 - Remuneración: Una de las principales causas de la rotación dentro de la organización. Chiavenato (2017) sostiene “Las personas están dispuestas a abandonar sus organizaciones en busca de mejores oportunidades en el mercado de trabajo”. Los indicadores para esta variable se establecieron en base al sistema de remuneración (comisiones y bonos) que tienen los asesores de la organización.
 - Calidad de vida en el trabajo: Conformado por el clima laboral que busca identificar si el clima que brindan los gerentes/ jefes es el adecuado dentro del área y también la motivación de los colaboradores con sus condiciones actuales.
- Variable dependiente:
Rotación laboral: Esta variable está compuesta por dos dimensiones de Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional. De esta manera, lo que buscamos a lo largo de este proyecto es demostrar la incidencia de las variables dependientes, identificadas como causas, en la rotación laboral. Para ello se recolecto información mediante entrevistas, cuestionarios y observación, de los cuales obtuvimos respuestas que dan soporte al análisis y desarrollo de la investigación. En ese sentido, de acuerdo con Chiavenato (2017), “La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización”

3.2.2 Definición operacional de las variables

Tabla 3.1

Definición operacional variable 1

Variable N°1	Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Procesos de la administración de los recursos humanos	Reclutamiento y selección	Perfil del candidato: · Edad · Estudios concluidos · Entorno adecuado · Buen comunicador · Capacidad Intelectual · Interés en desarrollarse en el área.	1. Edad 2. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el área? 3. ¿Tienes estudios técnicos o superiores terminados? 4. En tu entorno social cercano ¿Hay familias jóvenes, con hijos pequeños? 5. Si en la pregunta anterior tu respuesta es negativa, ¿Consideras que podrías contactarte con familias jóvenes con hijos pequeños en poco tiempo? 6. ¿Tienes experiencia previa en ventas?
	Capacitación	· Nivel de conformidad ante los planes de capacitación. · Evaluaciones de la capacitación.	7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente? 8. Los conocimientos obtenidos en las capacitaciones mensuales ¿Te dan seguridad para hacer tu trabajo?

(continúa)

Variable N ^o 1	Dimensiones	Indicadores	Ítem del instrumento
	Sistema de remuneración	<ul style="list-style-type: none"> · Nivel de satisfacción ante la remuneración/salario recibido. · Porcentaje variable sobre la remuneración total percibida. 	<p>9. ¿Estás de acuerdo con que tu salario esté basado en comisiones y bonos?</p> <p>10. ¿Te parece suficiente la cantidad de bonos por cumplimiento de metas que hay actualmente?</p>
	Calidad de vida en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> · Identificar si el clima laboral que brindan los supervisores/ jefes es el adecuado. · Evaluación de la Motivación · Reconocimiento profesional. · Tasa de ausentismo laboral 	<p>11. ¿Consideras que tus jefes o supervisores muestran interés en ti como trabajador?</p> <p>12. ¿Consideras que tus jefes/ supervisores toman en cuenta tus opiniones?</p> <p>13. ¿Alguna vez te has sentido presionado por tu jefe/ supervisor en cuanto al cumplimiento de metas?</p> <p>14. ¿Estás a gusto con las funciones que realizas?</p> <p>15. ¿Recibes retroalimentación sobre las funciones que realizas?</p> <p>16. ¿Alguna vez has recibido algún tipo de reconocimiento o felicitación por tu desempeño?</p> <p>17. ¿Consideras que la empresa te brinda las herramientas necesarias para poder hacer una correcta gestión de ventas?</p> <p>18. Al mes, ¿Cuántas veces consideras que faltaste o pediste el día libre por algún tema personal?</p>

Fuente: Elaboración propia

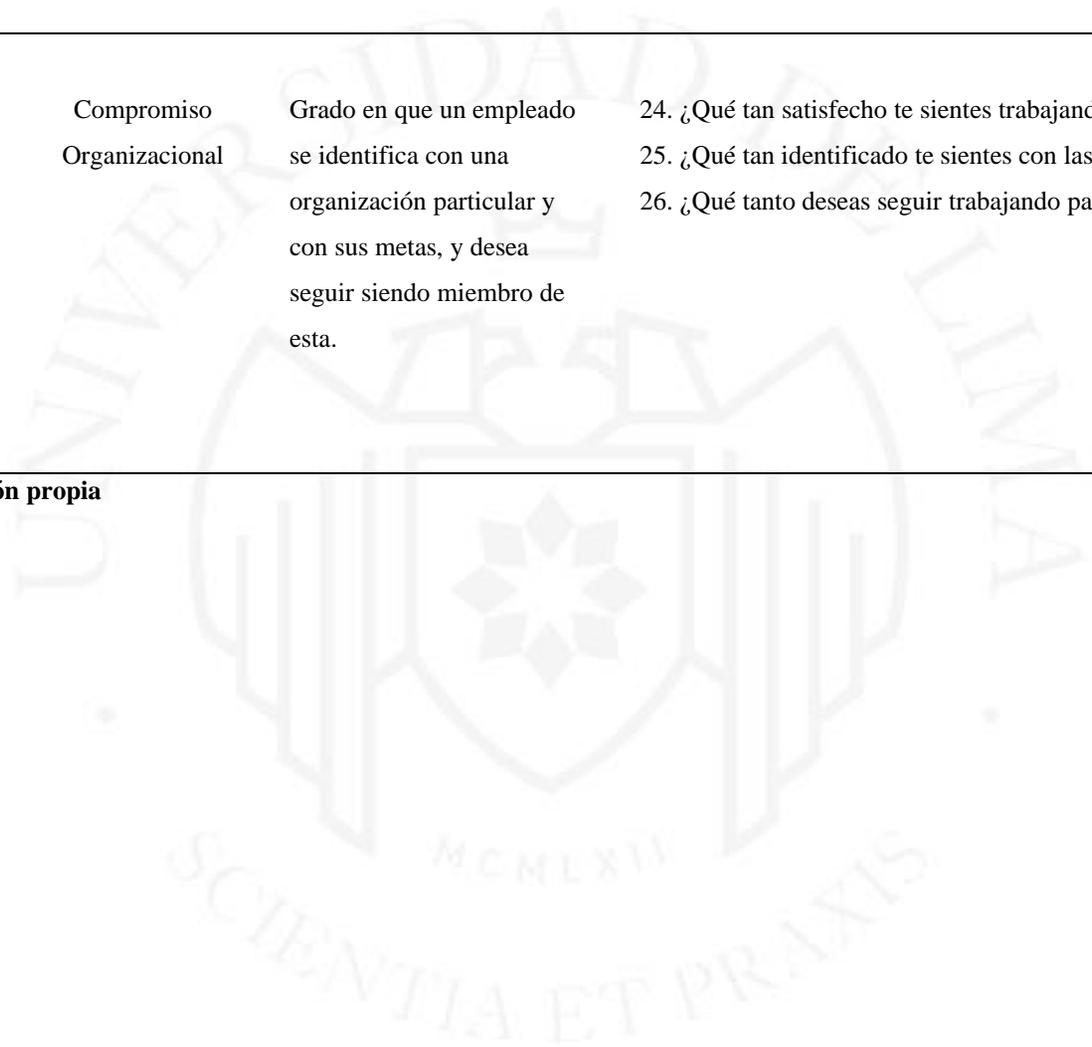
Tabla 3.2*Definición operacional variable 2*

Variable N°2	Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Rotación de Personal	Satisfacción Laboral	Medición de la Satisfacción Laboral a través del método de la suma de facetas del trabajo. Identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado. En este caso los elementos claves son: <ul style="list-style-type: none">· Proceso de Selección de Personal· Proceso de Capacitación· Sistema de Remuneración· Clima Laboral· Motivación	19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste? 20. ¿El CICA te pareció eficaz para la realización de tu trabajo cuando recién te reincorporaste? 21. ¿Te sientes conforme con la remuneración mensual que percibes actualmente? 22. ¿Cómo consideras que es el clima laboral que te rodea? 23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?

(continúa)

Variable N°2	Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
	Compromiso Organizacional	Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de esta.	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización? 25. ¿Qué tan identificado te sientes con las metas de la organización? 26. ¿Qué tanto deseas seguir trabajando para la organización?

Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

4.1 Diseño metodológico

El enfoque de investigación aplicado en este proyecto es **cuantitativo**, ya que se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández - Sampieri, 2018).

Sobre esto, Aliaga y Gunderson (2000) expresan: “La investigación cuantitativa explica fenómenos a través de la recolección de datos numéricos que son analizados matemáticamente, en particular la estadística”

Con respecto al alcance de la presente investigación, de acuerdo a la teoría explicada por Hernández-Sampieri (2018) podemos indicar que es de tipo **explicativo**, ya que se tiene como propósito establecer el impacto de un evento, fenómeno o problema, siendo este los procesos de la administración de recursos humanos en la alta rotación laboral entre los asesores de ventas de una compañía de seguros. Hernández-Sampieri (2018) explica que una investigación de tipo explicativa busca conocer por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

En cuanto al diseño de esta investigación se determinó que es **no experimental**, ya que de acuerdo a este modelo no es posible manipular las variables independientes y no se tiene control directo ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

Además, posee corte **longitudinal**, término usado para aquellos estudios para aquellos estudios “que recaban datos en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación, sus causas y sus efectos” (pág. 180). Para la elaboración de este trabajo de investigación se tomaron como punto de partida los resultados obtenidos en una encuesta realizada a una muestra de la población de estudio y posteriormente se realizó una nueva encuesta durante el presente año 2022.

4.2 Diseño muestral

Para nuestra presente investigación se considerará cómo población de estudio a todos los colaboradores que conforman la fuerza de ventas de canales directos de una compañía de seguros, siendo un total de 1089 trabajadores.

En la gerencia de canales directos existen tres canales de ventas principales, siendo estos los más grandes y los cuales dan mayor rentabilidad a la empresa. Los canales que conforman esta gerencia son:

- Seguros de Vida: conformado por 793 asesores de ventas.
- Seguros de Salud: conformado por 216 asesores de ventas.
- Rentas vitalicias: conformado por 80 asesores de ventas.

Cabe mencionar que dentro de esta población no se considera a los Gerentes de Unidad, Gerentes de Agencia y Gerente de Sucursal ya que son puestos con bajo índice de rotación.

Debido a la cantidad de colaboradores que conforman la población y el nivel de dificultad, en cuanto a tiempo y recurso humano, que significaría considerar a la población completa, se optó por realizar un **muestreo probabilístico o muestreo aleatorio**, obteniéndose así un “subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (Hernández - Sampieri, 2018, pág. 200)

Vara Horna (2012) menciona que este tipo de muestreo logra mayor precisión científica ya que cumple con el principio de equi - probabilidad; el cual fundamenta que todos los elementos de una población tienen la misma probabilidad de ser escogidos en una muestra.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se empleará nuevamente la fórmula del muestreo probabilístico, anteriormente usada para la encuesta realizada en el 2019; sin embargo, se actualizó el tamaño del universo ya que la cantidad de asesores que se encuentran laborando en la actualidad ha variado.

Se reemplazaron los datos en la fórmula y se obtuvo:

Tabla 4.1

Cálculo del tamaño de muestra 2022

Componente	Denominación	Valor
Tamaño del universo	N	1089
Nivel de confianza	Z	1.96
Proporción esperada	p	50%
Margen de error máximo	e	5%
Muestra	n	284.17

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se obtiene una muestra total de 284 trabajadores.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

El instrumento de recolección de datos elegido para el presente trabajo de investigación fue el cuestionario, puesto que se consideró nos brindará los tres requisitos básicos de todo instrumento en una investigación cuantitativa: confiabilidad, validez y objetividad.

De acuerdo a Vara Horna (2012), el cuestionario es utilizado para la recolección de información y está diseñado para poder cuantificar y universalizar la información y estandarizar el procedimiento de la entrevista.

El cuestionario ha sido elaborado en congruencia con el planteamiento del problema y la hipótesis, tomando de base la operacionalización de variables detallada en la Tabla N°3.1 y Tabla N°3.2. Consta de veintisiete preguntas distribuidas en cuatro secciones para una interpretación más sencilla.

Para la redacción de la encuesta se utilizó la plataforma de Google Forms, la cual generó un link que fue remitido a los asesores vía correo electrónico corporativo, previa coordinación con el Gerente Comercial, quien brindó la autorización para la realización de esta.

4.4 Aspectos deontológicos de la investigación

La deontología es definida como “la rama de la ética que trata de los deberes, especialmente de los que rigen actividades profesionales, así como el conjunto de deberes relacionados con el ejercicio de una profesión” (Real Academia Española, 2014)

Para el presente trabajo se han establecido las siguientes normas para lograr el desarrollo de una investigación apropiada, respetando reglas y deberes profesionales.

A continuación, describiremos lo establecido:

- Se respetaron los derechos de autor utilizando el formato APA.
- El tema de investigación es propio.
- No existe ningún otro tema de investigación relacionado o parecido al que estamos desarrollando con la empresa.
- Se elevó información de fuentes primarias y secundarias, tales como libros, revistas, noticias, encuestas, entre otras.

CAPITULO V: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Resultados encuesta 2019

Para la primera encuesta realizada en el año 2019 se consideró como población de estudio a todos los colaboradores de los canales de ventas directos de esta empresa de seguros, haciendo un total de 1273 colaboradores. Para poder obtener el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula de muestreo probabilístico:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(n - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

Tabla 5.1

Cálculo del tamaño de muestra 2019

Componente	Denominación	Valor
Tamaño del universo	N	1273
Nivel de confianza	Z	1.96
Proporción esperada	p	50%
Margen de error máximo	e	5%
Muestra	n	295.298

Fuente: Elaboración propia

Sustituyendo los números en la fórmula se obtuvo como resultado una muestra total de **295** asesores.

Dentro de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada los más resaltantes fueron los siguientes:

- El 12.8% de la población llevaba en la empresa no más de 3 meses, el 21.3% no más de 6 meses y el 14.2% no mayor a 1 año, haciendo así un total de 48%. Es decir, en el transcurso de 1 año, se renovó cerca de la mitad del personal.
- El 44.3% de la población indicó estar “muy de acuerdo” con que un plan de capacitación podría mejorar su productividad en un corto plazo, mientras que el 46.6% indicó estar “de acuerdo”.
- El 84.5% de la población prefería ser capacitada en temas del ámbito profesional, dejando de lado el ámbito personal.
- Aproximadamente el 50% de la población estuvo de acuerdo en que la organización se preocupa por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores; sin embargo, el otro 50% se dividió entre “ni acuerdo ni desacuerdo”, “en desacuerdo” y “muy en desacuerdo”.
- El 83.3% de la población indicó estar preparado para asumir un ascenso si se le presentara la oportunidad.
- El 98% de la población concluyó que se sentiría más motivado a cumplir con su cuota de venta mensual si se le ofrecieran beneficios extras.
- El 70.9% consideró que el incentivo más atractivo sería un bono mensual por ventas nuevas.
- El 40.9% de la población indicó no haber recibido nunca ningún tipo de incentivo y/o reconocimiento.
- El 34.1% indicó “siempre” sentirse satisfecho con su ambiente laboral, el 42.9% “casi siempre” y el 20.9% “a veces”.
- El 5% de la población indicó “siempre” tener dificultades para conciliar el trabajo y la vida personal, el 13.9% “casi siempre” y 44.3% “a veces”.
- El 22.3% de los colaboradores consideran que el nivel de comunicación con sus superiores es “normal”, mientras que el 6.5% considera que es “malo” o “muy malo”.

- El 35.8% de la población consideró que solo “a veces” sus superiores aceptaban comentarios o sugerencias, mientras que el 9.8% indicó que esto “casi nunca” sucedía.
- El 70.9% no se sentía conforme con su remuneración mensual.
- El 31.4% considera que las metas de ventas no son realistas y alcanzables.
- El 13.9% de la población indicó que la empresa “casi nunca” les ha manifestado lo importante que es para el equipo y lo valioso que es su trabajo, el 36.1% indicó que esto sucedía “solo a veces”.

5.2 Resultados de entrevistas

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores en el 2019 se realizaron entrevistas personales a dos superiores encargados de las áreas involucradas para poder obtener la perspectiva de la organización sobre la problemática presentada en cuanto a la rotación de personal.

Por un lado, se entrevistó al Coordinador del área de capacitación comercial quien nos brindó los siguientes alcances:

- Perfil del asesor de ventas: Hombre o mujer entre los 25 - 40 años. Estudios técnicos o profesionales (de preferencia concluidos, pero no excluyente). Mínimo 1 año de experiencia previa en ventas (no siempre se cumple). Debería contar con un buen entorno o contactos que entren dentro de sus potenciales clientes; sin embargo, esto casi nunca se cumple y se ignora para poder cumplir con los requerimientos mensuales de reclutamiento.
- El proceso de reclutamiento y selección está a cargo de los supervisores de agencia. Por políticas de la empresa, todos los meses se deben reclutar candidatos. Se cuenta con un cronograma mensual establecido en el cual los supervisores tienen un plazo para ingresar los Curriculum Vitae de los postulantes y estos pasan por un filtro de acuerdo al perfil del puesto. Seguido a esto, los candidatos pasan por una entrevista con el supervisor y el jefe de agencia. De ser aprobados pasan por una breve introducción sobre el sistema de remuneración y, de estar de acuerdo, son invitados al CICA teórico (Curso Inicial

de la Carrera del Asesor). Los aprobados en este primer curso son llevados al CICA práctico, en el cual deberán vender un tipo de seguro en un plazo de dos semanas, de tener éxito son ingresados a la planilla. En caso no logren ingresar, se les paga únicamente por la capacitación.

- En cuanto a los planes de capacitación y desarrollo:
 - El CICA cuando se incorporan a la organización.
 - Entrenamiento continuo: para todos los asesores que ya salieron del CICA. Son sesiones de 1h aproximadamente, se escoge un tema distinto de manera mensual hasta que se cumplan los 12 meses en la organización, luego de ellos pueden recibir “charlas de actualización” que pueden llegar ser entre 4 a 5 por mes.
 - Webinar: Capacitaciones coordinadas que suelen involucrar a otras áreas para los asesores que no son nuevos.
 - Cada agencia puede solicitar la programación de capacitaciones de manera independiente de acuerdo a sus requerimientos.
- Se realizan encuestas de satisfacción de manera trimestral, para ello se contrata una agencia externa que se encargue de la ejecución. Hasta el momento los resultados suelen ser positivos.
- Considera que la satisfacción laboral del colaborador está estrictamente ligada a la predisposición que este tenga. Cuando el colaborador no está predispuesto a cumplir con sus funciones va a sentir insatisfacción y que está siendo “presionado” a cumplir con las metas de ventas.

Además, se entrevistó también al jefe de compensaciones, logística y selección, quien brindó los siguientes alcances:

- Considera que la principal causa de rotación se debe a que el 80% de los trabajadores no cuenta con un perfil adecuado para el puesto.
- El clima laboral y la línea de carrera no son considerados como un factor importante en la rotación laboral ya que se les brinda muchas facilidades y beneficios.

- Considera que las comisiones, bonos e incentivos que ofrece la organización crean un “mix” interesante y atractivo para que el asesor se sienta cómodo. Sin embargo, esto está ligado al desempeño y su nivel de producción.
- En cuanto al sistema de compensación, se clasifica de la siguiente manera:
 - Asesores de seguros de salud: Su remuneración está basada en comisiones desde el momento que ingresaba al sistema y reciben bonos mensuales a manera de adelanto de su comisión anual.
 - Asesores de seguros de vida: Ingresan con un sistema de remuneraciones diferente por los primeros 12 meses, puesto que se considera que este es el producto más difícil de vender, luego de esto su remuneración se basa 100% en las comisiones de ventas. Reciben bonos de manera trimestral.
- En cuanto al sistema de bonificación:
 - Bono “despegue”: Cuando el asesor cumplía con su meta trimestral. Era entregado una sola vez desde el ingreso del asesor.
 - Bono bimensual: Cuando el asesor cumplía con su meta bimensual (solo aplicable durante el mes 4 y 5 desde su ingreso a la organización). Al igual que el bono “despegue”, solo era entregado una vez.
 - Bono mensual: Cuando el asesor cumplía con su meta mensual en el mes nro. 6. Se entrega una sola vez.
 - Bono trimestral: Cada vez que el asesor cumple con su meta trimestral. Este es el único bono constante mientras el asesor se encuentre vigente.

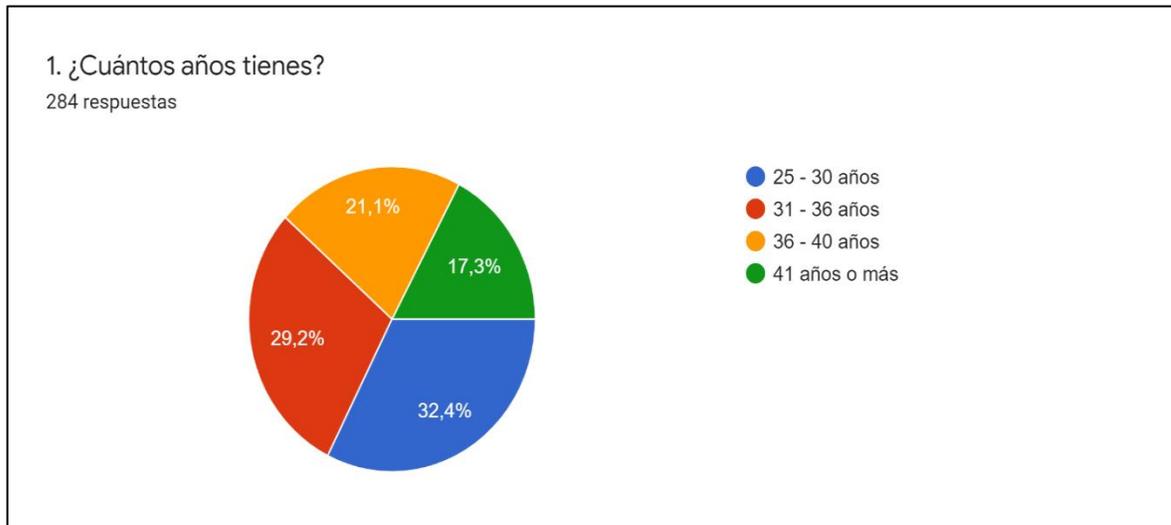
A raíz de la información obtenida a través de las entrevistas realizadas se logró identificar un factor adicional, y probablemente el más resaltante, que estaría influenciado en la rotación del personal: el proceso de reclutamiento y selección y las carencias que este tiene.

Por lo ya mencionado, es posible afirmar que existen claras disyuntivas entre la perspectiva del colaborador y la de la organización.

5.3 Resultados encuesta 2022

Figura 5.1

Resultados pregunta Nª1

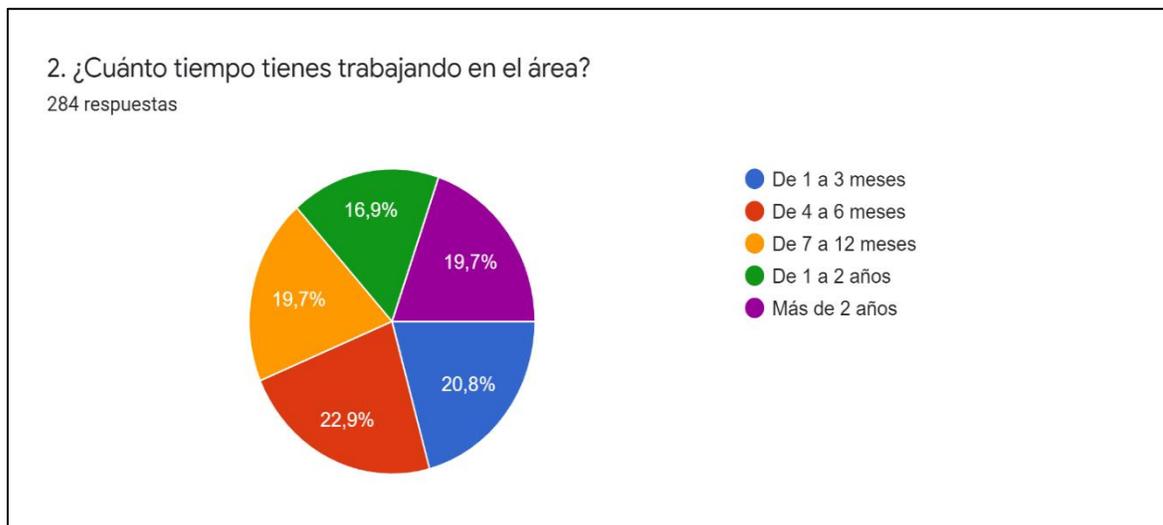


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que el 32.4% de la población se encuentra dentro de los 25 – 30 años, el 29.2% dentro de los 31 – 36 años, el 21.1% dentro de los 36 – 40 años y el 17.3% es mayor o igual a 41 años. Es importante resaltar que, de acuerdo a la información obtenida mediante las entrevistas sobre el perfil del asesor de ventas, la edad de este debería estar dentro del rango de 25 – 40 años. Por lo tanto, solo un 17.3% no cumpliría con este requisito, pero se atribuye a los asesores “antiguos” que llevan laborando en la empresa por muchos años y son quienes cuentan con mayor experiencia. Por otro lado, considerando los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el 2019 (ver Anexo 1), esta población de 41 años a más pasó a reducirse de un 31.1% al 17.3% de la actualidad.

Figura 5.2

Resultados pregunta N°2

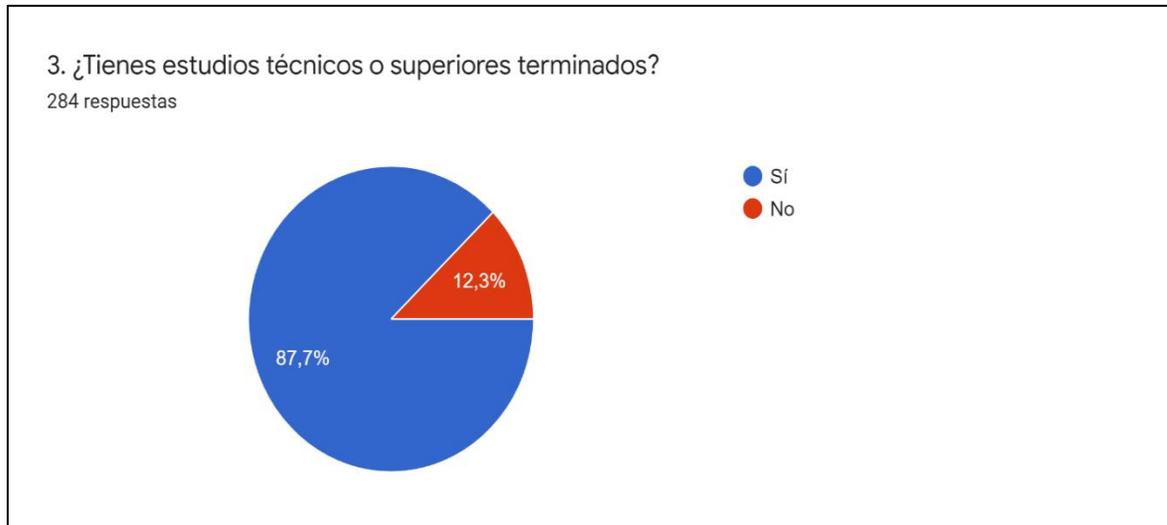


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que el 20.8% de los asesores llevan en la empresa hasta 3 meses, el 22.9% hasta 6 meses, el 19.7% hasta 1 año, el 16.9% hasta 2 años y el 19.7% más de dos años. Estos resultados nos permiten concluir que el 63.4% de los asesores llevan en la empresa menos de un año, lo cual se considera preocupante y confirma el problema de la alta rotación que atraviesa esta empresa de seguros. Por otro lado, el porcentaje de trabajadores antiguos es considerablemente bajo, siendo que solo el 19.7% de ellos lleva más de 2 años laborando para la empresa, lo cual se corrobora con los resultados obtenidos en la encuesta del 2019 donde la población que tenía más de dos años en la empresa representaba un 33.8%. Además, se observa que el porcentaje de asesores que lleva de 1 a 3 meses aumentó de 12.8% en el 2019 a un 20.8% en la actualidad, lo cual confirma que la rotación laboral sigue siendo un problema para la empresa en el transcurso de los últimos años.

Figura 5.3

Resultados pregunta N°3

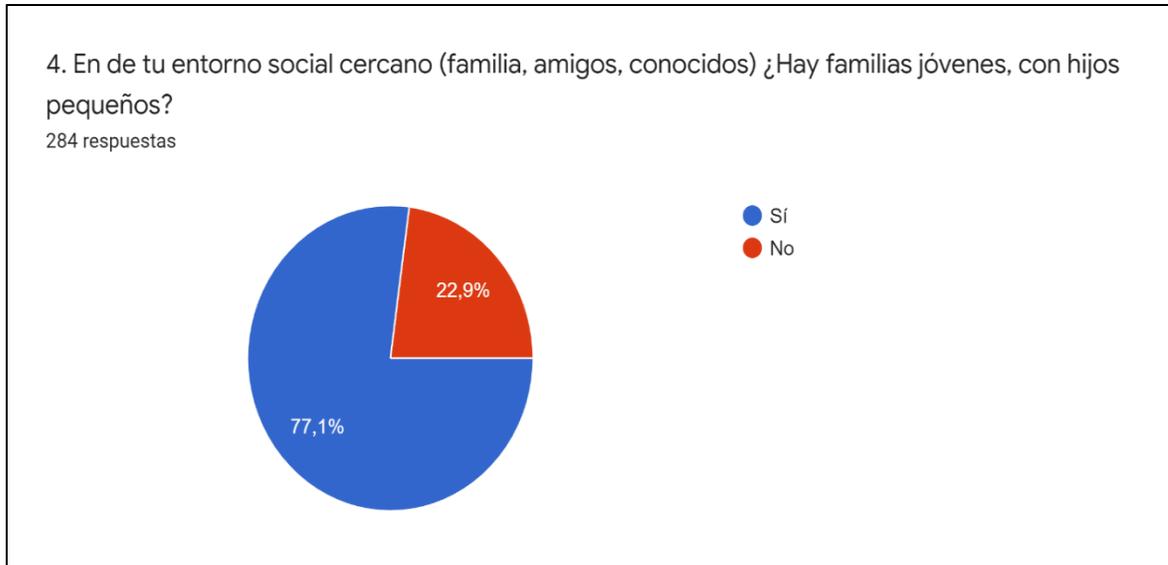


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: Este gráfico nos muestra que el 87.7% de la muestra cuenta con estudios técnicos o superiores concluidos, mientras que el 12.3% cuenta con estudios inconclusos o no cuenta con estudios. Teniendo en cuenta que el perfil del asesor requiere estudios técnicos o superiores concluidos, este es un factor no excluyente; por lo tanto, se entiende que el 12.3% de asesores que no cuentan con estudios concluidos están contemplados dentro del perfil del asesor de ventas.

Figura 5.4

Resultados pregunta N^o4



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico nos muestra que el 77.1% de la muestra encuestada si cuenta con un entorno social cercano que incluye familias jóvenes con hijos pequeños, mientras que el 22.9% no cuenta con dicho entorno. El propósito de esta pregunta fue identificar el porcentaje de asesores que contaba con un entorno social cercano en el que le fuera accesible y sencillo poder ofrecer los productos con los que cuenta la empresa, siendo que es un producto intangible y difícil de vender. Este se considera un aspecto deseable dentro del perfil del asesor de ventas, ya que le da la oportunidad al asesor de comenzar a construir su cartera de clientes sin mucha dificultad cuando recién se incorpora a la empresa.

Figura 5.5

Resultados pregunta N^o5

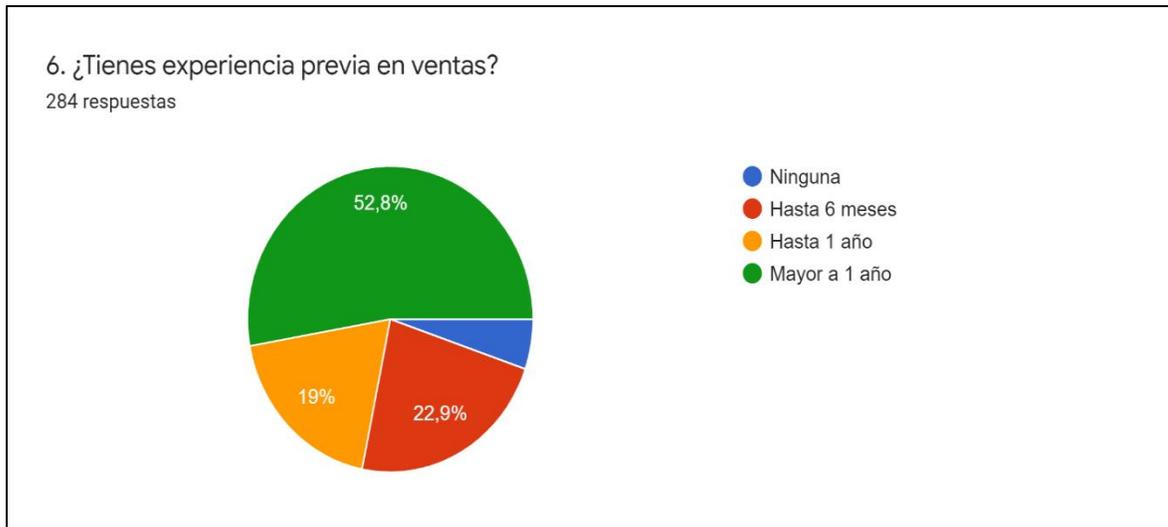


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico indica que el 1.4% de la población no considera que pueda contactarse con familias jóvenes con hijos pequeños, lo cual sería perjudicial para ellos pues tendrían mayor dificultad de poder ofrecer los productos y de ampliar su cartera de clientes teniendo en cuenta que por la situación actual de pandemia en la que vivimos la mayoría de los asesores ofrece sus productos de manera virtual; sin embargo, representan una minoría. Por otro lado, el 27.1% se considera capaz de hacerlo, lo cual sería favorable pues podrían ofrecer sus productos a clientes conocidos con los cuales ya se estableció cierto vínculo de confianza de por medio y el 71.5% no aplica para esta pregunta, lo cual guarda relación con los resultados obtenidos en la pregunta anterior.

Figura 5.6

Resultados preguntas N°6

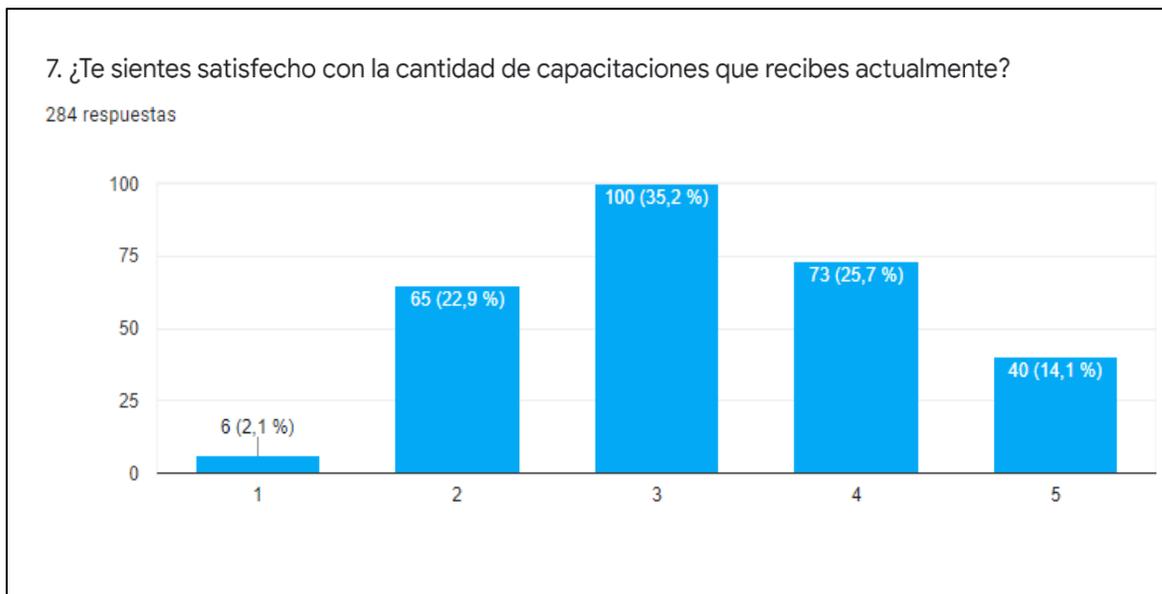


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que el 52.8% de la muestra cuenta con experiencia previa en ventas mayor a 1 año; sin embargo, es importante resaltar que el 47.2% restante, tiene un tiempo menor o igual a 1 año de experiencia en ventas o dentro del área de ventas. Este nos llama la atención, ya que, al ser una empresa grande dentro del rubro de los seguros, el hecho de tener casi la mitad de la fuerza de ventas con una experiencia corta en ventas, es un indicador negativo, que aporta a la rotación del personal de esta área, pues son asesores que no tienen el perfil adecuado.

Figura 5.7

Resultados pregunta N°7

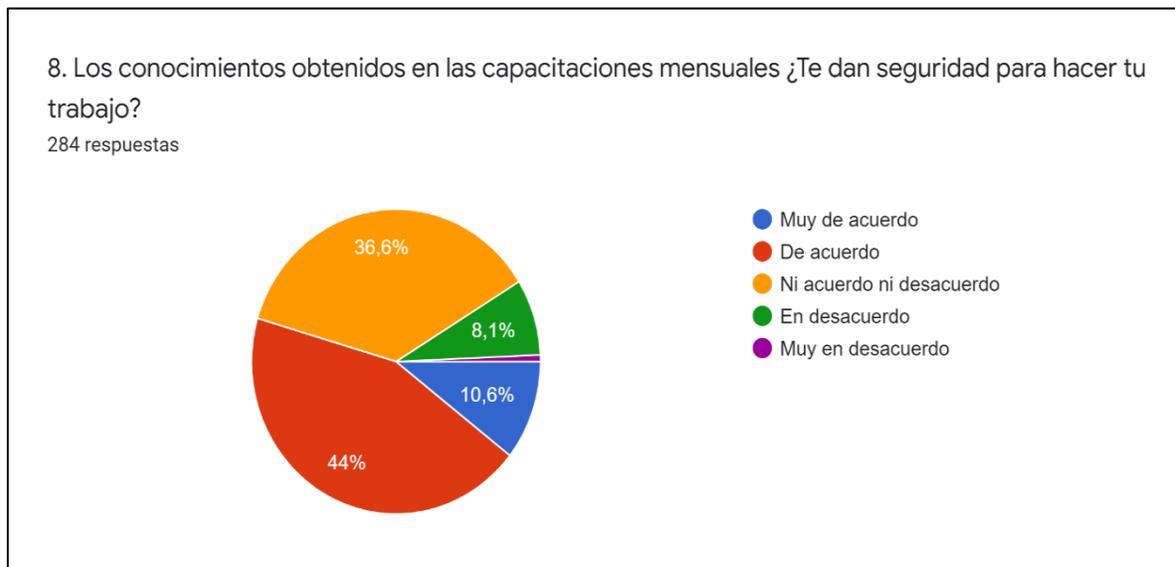


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico nos indica que, en una escala del 1 al 5 donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho, el 14.1% marcó estar muy satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibe actualmente, el 25.7% muy satisfecho, el 35.2% ni satisfecho ni insatisfecho, el 22.9% insatisfecho y el 2.1% muy insatisfecho. Del gráfico se puede inferir que un 25% de los encuestados considera que debería recibir mayor cantidad de capacitaciones y un 35.2% no tiene una opinión relevante del tema, lo cual también se considera preocupante pues denota falta de interés por parte del encuestado.

Figura 5.8

Resultados pregunta N°8



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que un 10.6% de los encuestados están muy de acuerdo con que los conocimientos que obtienen en las capacitaciones mensuales si les brinda seguridad para hacer su trabajo, un 44% está de acuerdo, un 36.6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, un 8.1% está en desacuerdo y un 0.7% está muy en desacuerdo. Se puede concluir que el 54.6% considera que los temas de las capacitaciones mensuales son útiles para el desarrollo de sus funciones; lo cual guarda relación con los resultados obtenidos en la encuesta realizada en el 2019 donde el 46.6% estaba de acuerdo y un 44% muy de acuerdo con que las capacitaciones pueden mejorar su productividad en un corto plazo. Sin embargo, al relacionarlo con la pregunta anterior, podemos identificar que lo que los asesores requieren es que dichas capacitaciones se den de manera más seguida.

Figura 5.9

Resultados pregunta N^o9

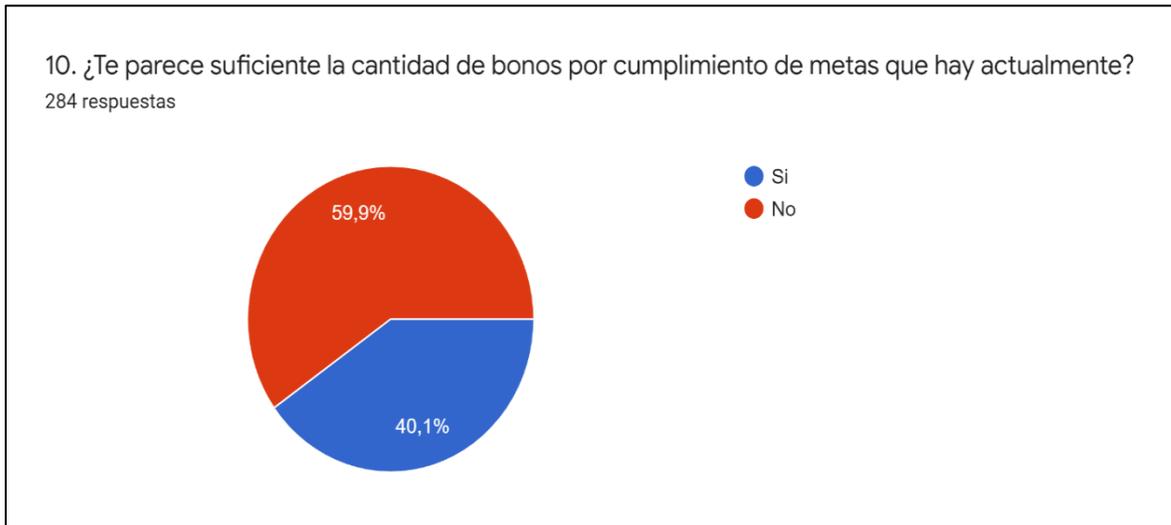


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El gráfico N. 9 permite observar que un 5.3% de los encuestados están muy en desacuerdo con que su salario esté basado en comisiones y bonos, un 36.6% está en desacuerdo, un 27.1% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 25.7% está de acuerdo y un 5.6% está muy de acuerdo. En la encuesta realizada en el 2019 se logró identificar que un 70.9% no estaba conforme con la remuneración mensual que recibía bajo dicho sistema de compensaciones, el cual sigue siendo el mismo. Por lo tanto, se concluye que, en la actualidad un 41.9% no está de acuerdo con el sistema de compensaciones actual. Con esta pregunta podemos notar que a la mayoría no se siente satisfecha con que su salario se reparta de esta manera; sin embargo, podemos relacionarlo a que, al no tener una vasta experiencia en ventas, no pueden llegar a cumplir con las metas u objetivos establecidos, por lo que definitivamente se ve afectado su productividad.

Figura 5.10

Resultados pregunta N°10

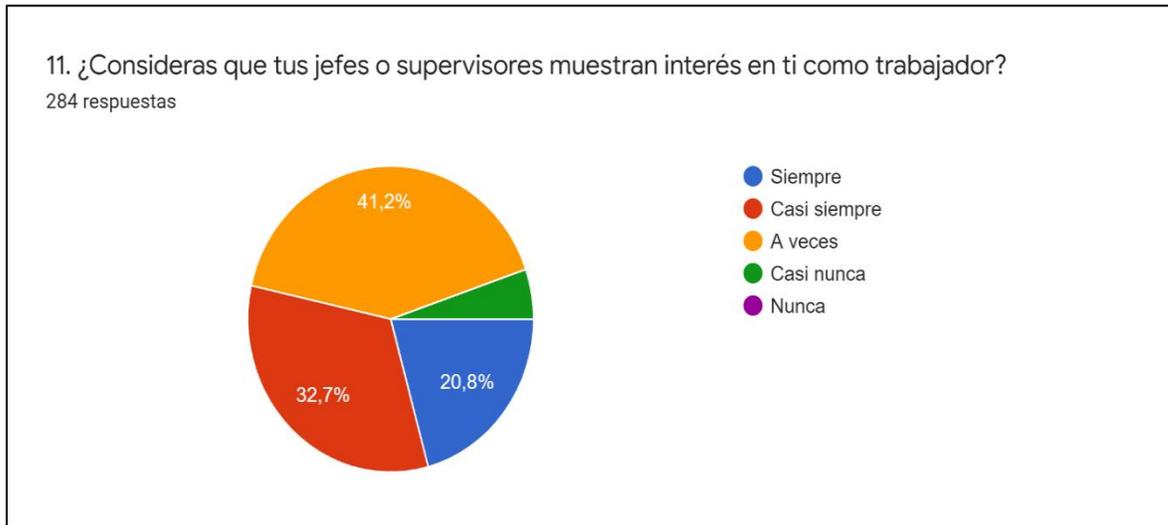


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que un 59.9% de los encuestados consideran que la cantidad de bonos por cumplimiento de metas que hay en la actualidad no es suficiente, mientras que el 40.1% considera que si lo es. Cabe recordar que de acuerdo a la información obtenida mediante las entrevistas se cuentan con cuatro tipos de bonos: despegue, mensual, bimensual, y trimestral. Por lo tanto, se concluye que más de la mitad de los asesores considera que la cantidad de bonos debería aumentar.

Figura 5.11

Resultados pregunta N°11

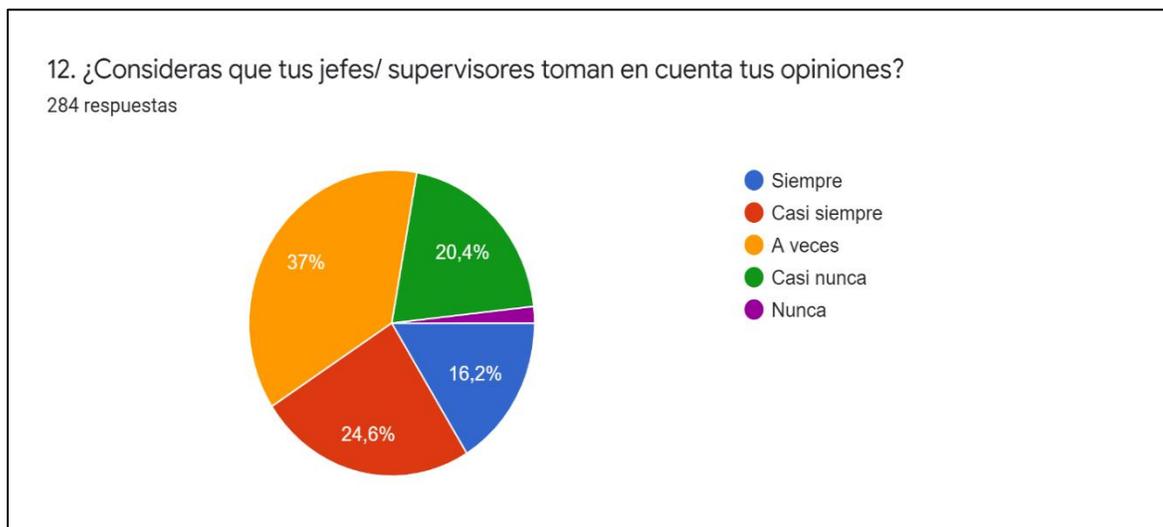


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico nos muestra la percepción que tienen los asesores sobre el interés que tienen sus jefes o supervisores sobre ellos. Un 20.8% de los encuestados considera que sus superiores siempre muestran interés por ellos, un 32.7% considera que casi siempre, un 41.2% considera que solo a veces y un 5.3% indicó que casi nunca. Consideramos que el porcentaje obtenido para la alternativa “a veces” es muy elevado y la falta de interés por parte de los jefes o supervisores con sus trabajadores podría ser un causante del bajo desempeño o disconformidad laboral del trabajador.

Figura 5. 12

Resultados pregunta N°12

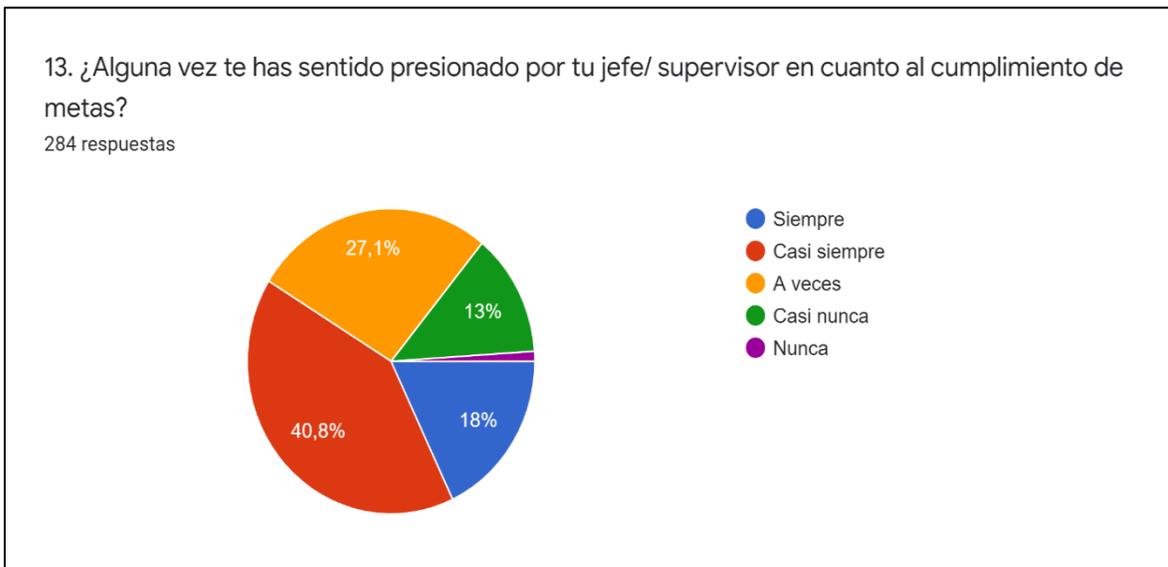


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico podemos observar que un 16.2% de los encuestados considera que sus jefes/ supervisores siempre toman en cuenta sus opiniones, un 24.6% casi siempre, un 37% a veces, un 20.4% casi nunca y un 1.8% nunca. Se concluye que el 61.6% de los encuestados si sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta por sus superiores, pero existe espacio para mejora. Por otro lado, en comparación a los resultados obtenidos en el 2019 se puede observar que anteriormente el porcentaje de asesores que consideraba que sus jefes o supervisores casi nunca tomaban en consideración sus opiniones era menor, pasando de un 9.8% a 20.4% en la actualidad.

Figura 5. 13

Resultados pregunta N°13

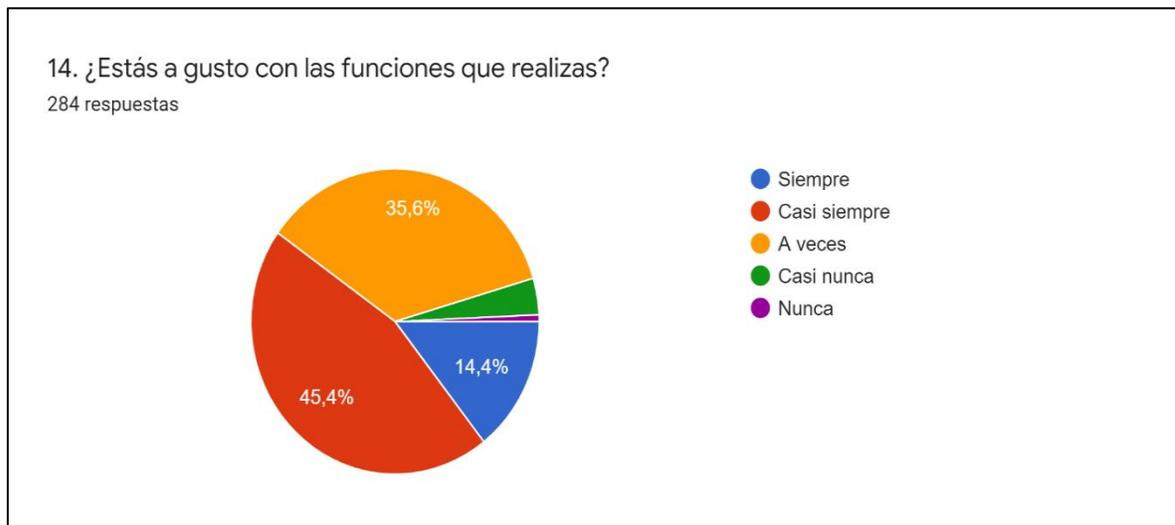


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico indica que el 18% de los encuestados siempre se siente presionado por su jefe/ supervisor en cuanto al cumplimiento de metas, el 40,8% casi siempre, el 27,1% a veces, el 13% casi nunca y solo el 1,1% nunca. Se observa que un 67,9% de los asesores sienten una constante presión por parte de sus superiores para que puedan cumplir con las metas, lo cual podría estar influenciado de manera negativa en la perspectiva que tiene el trabajador sobre su ambiente laboral. Sin embargo, si tomamos en cuenta que existen asesores que no cuentan con un perfil de “vendedor” adecuado, se entiende que para ellos sea más complicado lograr el cumplimiento de metas y sienta más exigencia a comparación de un asesor que sí cumpla con el perfil y cuente con las características y habilidades para desempeñarse en el puesto y lograr las metas que se establecen

Figura 5. 14

Resultados pregunta N°14



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se observa que un 14.4% de los encuestados manifestó estar siempre a gusto con las funciones que realiza, un 45.5% casi siempre, un 35.6% a veces un 3.9% casi nunca y 0.7% nunca. Podemos concluir que un 59.8% de los asesores por lo general está conforme con las funciones que realiza en su puesto, siendo mayoría; sin embargo, un 35.6% no está del todo seguro, lo cual es preocupante pues el sentir indiferencia sobre las funciones podría significar que su desempeño no es el mejor posible o deseado.

Figura 5. 15

Resultados pregunta N°15



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se observa que un 18.3% de los encuestados siempre recibe retroalimentación sobre sus funciones, un 33.8% casi siempre, un 31.1% a veces, un 15.5% casi nunca y un 1.1% nunca. Se considera resaltante que un 31.1% de los encuestados haya manifestado que solo reciben retroalimentación a veces puesto que es necesario para que el este pueda realizar sus funciones de manera efectiva y corregir sus errores.

Figura N. 16

Resultados pregunta N°16



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que un 15.1% siempre recibe felicitaciones por su desempeño, un 19% casi siempre, un 28.2% a veces, un 22.9% casi nunca y un 14.8% nunca. Los resultados obtenidos en esta pregunta son relativamente parejos, por lo que se puede concluir que el 37.7% de los encuestados que no recibe reconocimientos o felicitaciones de sus superiores representan trabajadores que se desempeñan de manera regular – mala a comparación del resto de sus compañeros. Sin embargo, si comparamos los resultados con los obtenidos en el año 2019, donde un 4.7% manifestó nunca recibir algún tipo de reconocimiento y un 13.9% casi nunca, se puede observar que la situación no ha mejorado; por el contrario, los porcentajes han aumentado, es decir, hay más asesores en la actualidad que consideran que no se está reconociendo su trabajo como se debería.

Figura 5. 17

Resultados pregunta N°17

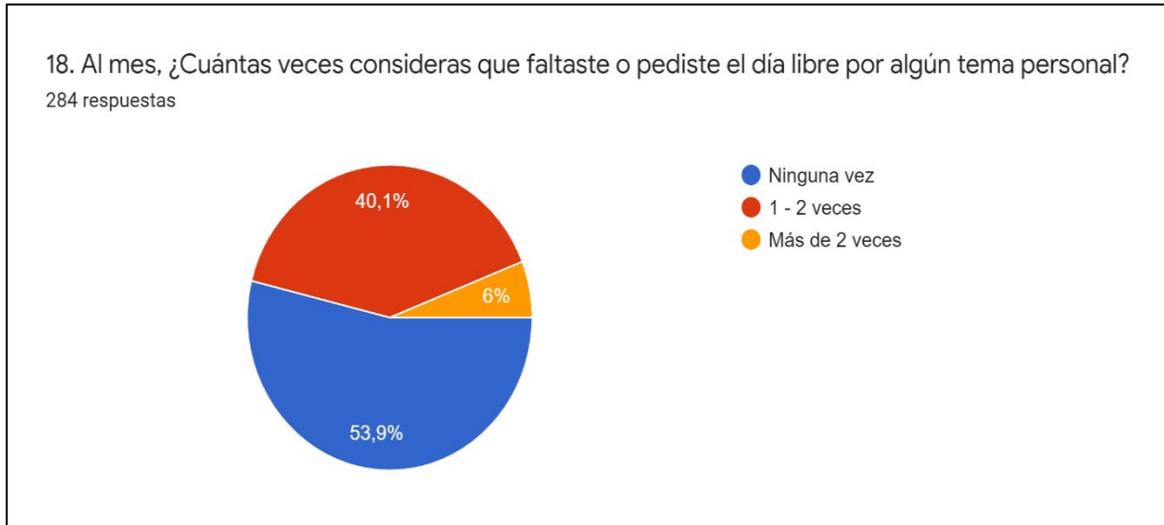


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que un 58.8% considera que, si cuenta con las herramientas necesarias para hacer una correcta gestión de ventas, un 29.2% considera que tal vez y un 12% que no. Se puede concluir que la mayoría de los asesores si piensa que la empresa les brinda lo necesario para poder cumplir con sus funciones, por lo que podemos descartar esto como un aporte a la rotación del personal.

Figura 5. 18

Resultados pregunta N°18

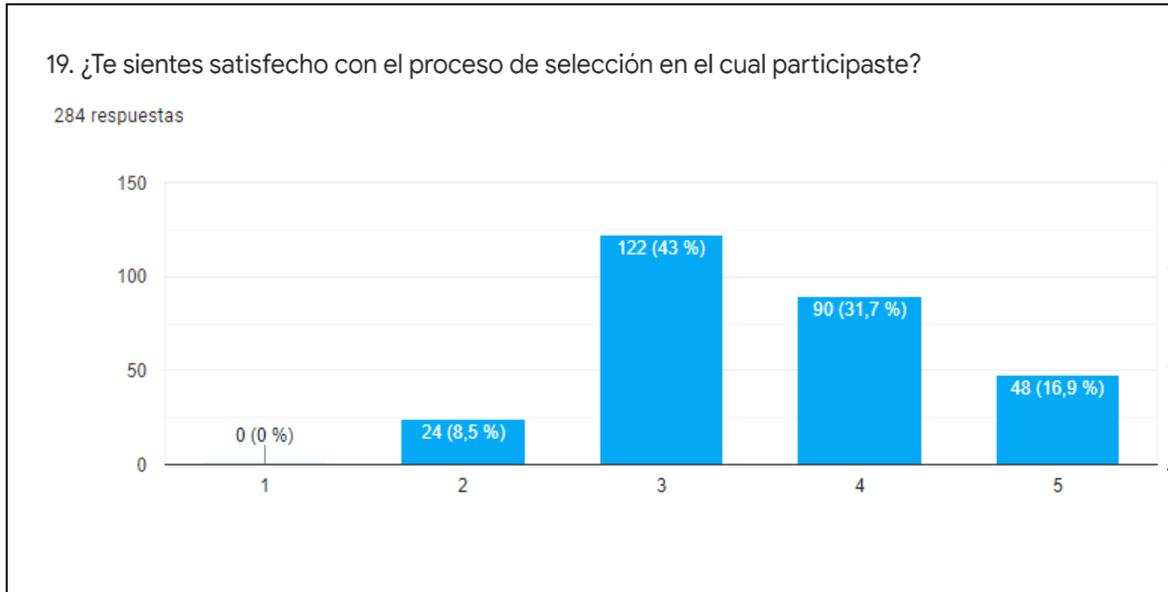


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que un 53.9% manifiesta no haber pedido un día libre por algún tema personal, 40.1% 1 o 2 veces al mes y 6% más de dos veces. El propósito de esta pregunta era obtener mayor información sobre el ausentismo laboral de la población encuestada, en este caso se observa un porcentaje relativamente elevado (40.1%) se ausenta de 1 a 2 veces de manera mensual por algún tema personal.

Figura 5. 19

Resultados pregunta N°19



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que un 16.9% de los encuestados se siente muy satisfecho con el proceso de selección en el cual participó, un 31.7% está satisfecho, un 43% ni satisfecho ni insatisfecho y un 8.5% insatisfecho. Por lo tanto, se concluye que casi un 50% le es indiferente o está insatisfecho. El propósito de esta pregunta fue identificar la perspectiva que tenían los asesores sobre este proceso y poder realizar la posterior comparación con la perspectiva de los encargados de este proceso. Cabe resaltar que en las entrevistas realizadas se hizo la observación que debían existir mejoras en este proceso, pues se estaba reclutando personal que no necesariamente cumpliera con el perfil solo para poder cumplir con las cuotas de reclutamiento que tiene la empresa dentro de su política de expansión.

Figura 5. 20

Resultados pregunta N°20

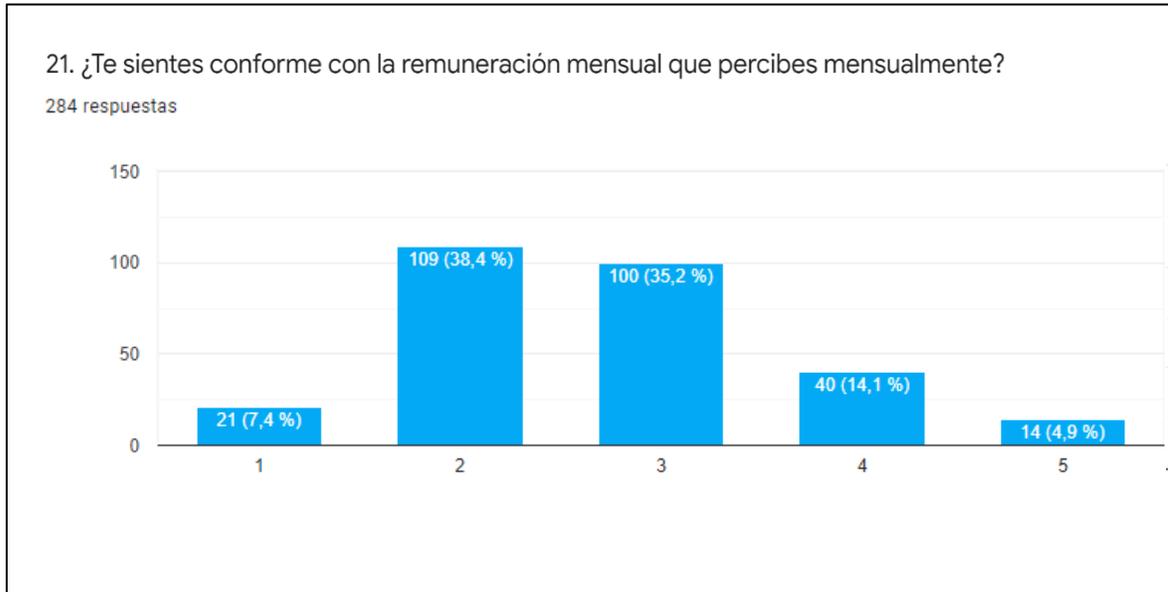


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se puede observar que un 11.3% de los asesores manifiesta estar muy de acuerdo con la efectividad del CICA para la realización de sus actividades cuando se incorporan a la compañía, un 28.9% está de acuerdo, un 23.9% ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 30.6% en desacuerdo y un 5.3% en desacuerdo. Se concluye que un 36.2% considera que el CICA no es eficaz, por lo cual estos asesores podrían no haber estado capacitados de manera correcta al momento de su incorporación. También podemos identificar que el CICA es parte fundamental dentro de la carrera del asesor, ya que es el punto de inicio de la misma y mientras el asesor no crea que le aporta lo necesario para empezar sus actividades, es un indicio de que no pueda tener una carrera exitosa dentro de la empresa.

Figura 5. 21

Resultados pregunta N°21

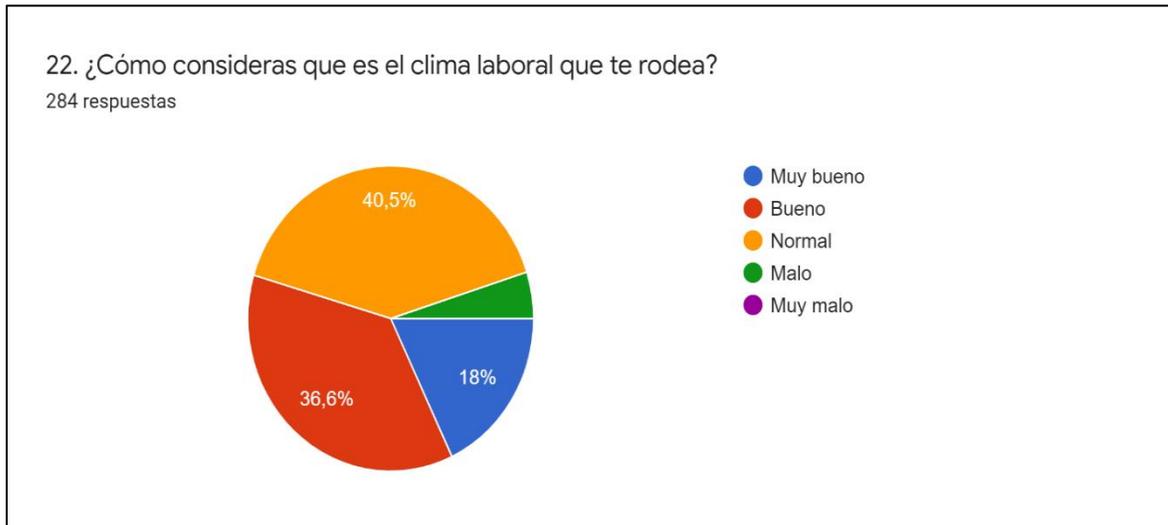


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se observa que un 4.9% de los encuestados está muy conforme con la remuneración mensual que recibe, un 14.1% está conforme, un 35.2% ni conforme ni disconforme, un 38.4% está disconforme y un 7.4% muy disconforme. Se puede concluir que existe un porcentaje alto de asesores que no están de acuerdo con la remuneración mensual que están percibiendo en la actualidad lo cual podría estar influenciando en la decisión de rotación laboral. Por otro lado, y en base a esta pregunta, hemos podido identificar que, dentro del rubro de las aseguradoras, la empresa en cuestión, no tiene una escala de comisiones y bonos tan llamativa para sus asesores, como las empresas que son su competencia.

Figura 5. 22

Resultados pregunta N°22



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se observa que un 18% de los asesores considera que el clima laboral es muy bueno, un 36.6% bueno, un 40.5% normal, y un 4.9% malo. De los resultados obtenidos resalta que un 40.5% piensa que el clima laboral es “normal” puesto que lo ideal sería que este fuese calificado de “bueno o muy bueno”. La disconformidad del clima laboral podría influenciar también en la decisión de rotación laboral del asesor.

Figura 5. 23

Resultados pregunta N°23

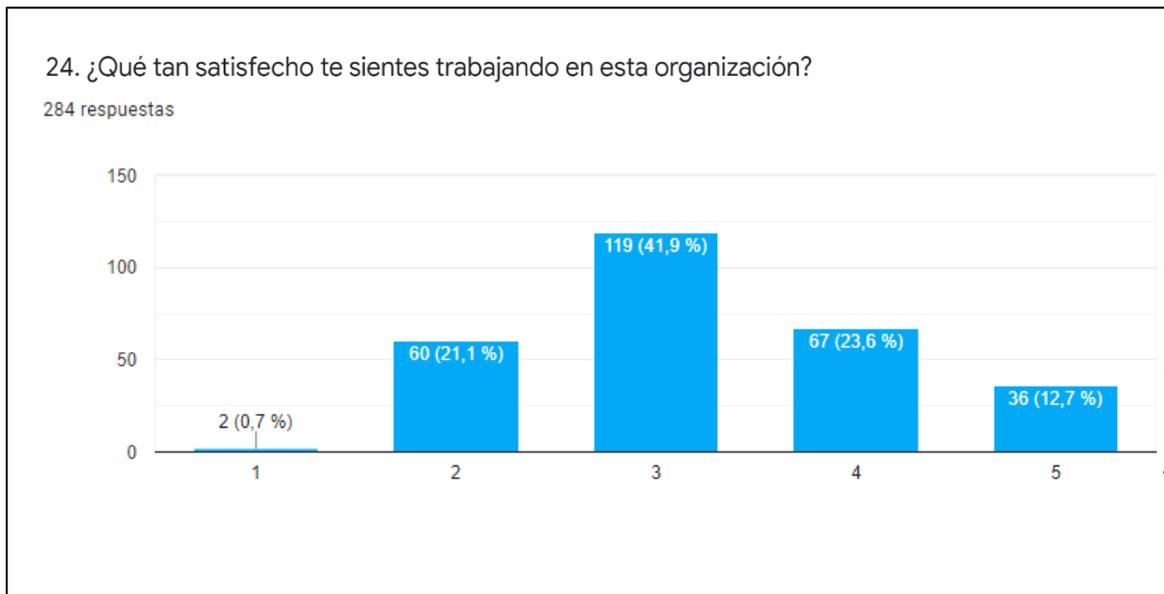


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: En el presente gráfico se observa que un 9.9% de los encuestados está muy motivado trabajando en la empresa, un 26.1% está motivado, un 45.4% ni motivado ni desmotivado, un 18% desmotivado y un 0.7% muy desmotivado. En los resultados obtenidos de esta pregunta resalta nuevamente que un gran porcentaje de los asesores tienen una opinión bastante neutra. Se considera que existe bastante espacio para mejora en cuanto a mantener al trabajador motivado a cumplir con sus funciones.

Figura 5. 24

Resultados pregunta N°24

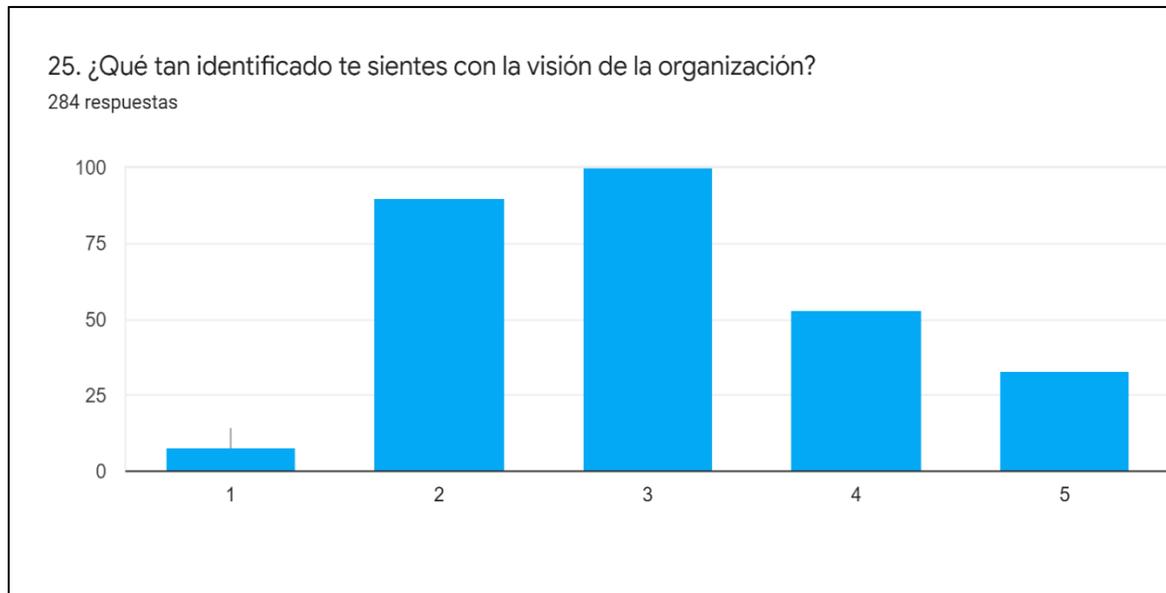


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El gráfico indica que un 12.7% de los encuestados se siente muy satisfecho trabajando en la organización, un 23.6% está satisfecho, un 41.9% ni satisfecho ni insatisfecho, un 21.1% insatisfecho y un 0.7% muy insatisfecho. Se puede concluir que solo un 36.6% de los asesores tiene un concepto positivo sobre su puesto laboral actual, lo cual podría significar un motivo más de la decisión de rotación laboral.

Figura. 5. 25

Resultados pregunta N°25



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que un 11.6% de los encuestados se siente muy identificado con la visión de la organización, un 18.7% se siente identificado, un 35.2% tiene una opinión neutra, un 31.7% no se identifica y un 2.8% no se identifica para nada. De los resultados obtenidos resalta el bajo porcentaje de asesores que sí se identifica con la visión de la organización.

Figura 5. 26

Resultados pregunta N°26



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Comentario: El presente gráfico muestra que un 55.6% de los encuestados desea seguir trabajando para la organización, a un 35.2% le es indiferente y un 9.2% desea “poco” continuar en la empresa. De los resultados obtenidos de esta pregunta se puede concluir que existe un porcentaje alto de asesores que les es indiferente o no desean continuar en la empresa, pero que sin embargo lo hacen por algún tipo de necesidad.

CAPITULO VI: DISCUSIÓN

6.1 Discusión de resultados con la Hipótesis General

En el presente capítulo se desarrolla el análisis y discusión de los resultados obtenidos en el proceso anterior de la investigación, los cuales consisten en medir la influencia de la carencia de una estructura idónea del proceso de reclutamiento y selección, la percepción de una baja remuneración, la cantidad de las capacitaciones recibidas y su efectividad y la indiferencia con respecto a la calidad de vida en el trabajo, en la rotación de personal de ventas directas de una empresa aseguradora.

Con respecto al proceso de reclutamiento y selección de los asesores comerciales, se identificó que si es un factor importante que influye en la rotación de personal de la empresa aseguradora. Esto se debe a que, lamentablemente, no se tiene un proceso de reclutamiento y selección idóneo para el puesto, ya que como se mencionó antes, este proceso inicia con la recolección de la hojas de vida de los postulantes a través de los gerentes de los equipos comerciales, que deben de cumplir con una meta de ingresos de manera mensual, motivo por el cual y en la mayoría de los casos, se quedan con perfiles que no cumplen con todos los requisitos del perfil del puesto o la experiencia adecuada. Por otro lado, el proceso de selección, se limita en validar la información de los postulantes reclutados y verificar su historial crediticio, ya que al ser una empresa regulada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), no se aceptan ingresos que tengan deudas pendientes en Infocorp. En esta última instancia del proceso, llama la atención que los postulantes no pasen por evaluaciones psicológicas con las personas competentes del área de recursos humanos, como si lo hacen los postulantes a puestos administrativos. En base a esto, se puede suscribir lo comentado líneas arriba, que el no tener un plan adecuado de reclutamiento y selección para este tipo de personal impacta en cierta medida la rotación del personal de ventas directas de la empresa de seguros.

En cuanto a las capacitaciones, también hemos podido reconocer la influencia que tiene la cantidad de capacitaciones comerciales dentro de la organización, así como también la percepción que tienen los asesores comerciales, sobre la seguridad que el contenido de

estas, les brinda para hacer correctamente su trabajo. Esta información se recoge de las respuestas obtenidas en la encuesta realizada y que demuestra que un 35,2% de los asesores comerciales no están de acuerdo ni en desacuerdo con la cantidad de capacitaciones y un 25% que no está de acuerdo con la cantidad de capacitaciones recibidas, de igual manera un 36,6% de la muestra, considera que no está de acuerdo ni en desacuerdo en que las capacitaciones recibidas, les dan la seguridad para hacer su trabajo.

Sobre la percepción de una baja remuneración mensual, también se considera un aspecto interno que influye en la rotación de personal de la empresa aseguradora. Esto se pudo observar en base a las respuestas obtenidas en las preguntas N°9 y N°21, donde se pudo observar que un 41,6% no está de acuerdo en que su salario esté basado en bonos y comisiones y así, no cuenten con un sueldo base a pesar de su tiempo y experiencia en el puesto. Sin embargo, lo más resaltante es que encontramos un 45,8% de los asesores encuestados, no se sienten conformes con la remuneración mensual que perciben en la actualidad. Un detalle no menor encontrado de este cuestionario es que un 35,2% del resto de los asesores, no está de acuerdo ni en desacuerdo con su remuneración mensual. En base a esta información, podemos notar que la sensación que los asesores comerciales tienen con respecto a su remuneración mensual, llega a ser un factor influyente dentro de la rotación de personal de ventas directas de esta organización, como también lo da a conocer Chiavenato (2017).

Con respecto a la calidad de vida en el trabajo, hemos analizado principalmente los dos componentes principales de este subsistema según Chiavenato. En cuanto al clima laboral dentro del área de ventas directas de la empresa aseguradora, hemos podido observar que existe una indiferencia por parte de los asesores comerciales en cuanto su percepción. Un 40,5% de los encuestados, considera normal el clima laboral que los rodea, siendo un porcentaje llamativo, ya que al momento en el que nace una nueva oportunidad laboral, para cualquier persona, el clima laboral, así como también la marca empleadora de una organización, juegan un papel importante al momento de cambiar una posición o empresa.

Por último, en cuanto al segundo componente, la motivación, se pudo identificar que, similar a lo ocurrido con el clima laboral, los asesores tienen una postura indiferente con tendencias desfavorables ante el tema. Esto se pudo evidenciar en la pregunta N°23 donde

aproximadamente un 64% de los encuestados denotó desinterés, lo cual se considera preocupante pues la falta de motivación influye directamente en el desempeño de sus funciones y en el incumplimiento de los objetivos organizacionales.

En base a todo lo analizado, hemos podido concluir que los resultados obtenidos de la encuesta se alinean en demostrar lo que se plantea en la hipótesis general de la presente investigación. Hemos podido reconocer que dichos resultados, indican que efectivamente los procesos de la administración de recursos humanos si influyen de manera importante en la rotación de personal del área de ventas directas de la empresa aseguradora.

6.2 Discusión de resultado con Hipótesis Específicas

Con respecto a las hipótesis específicas, en base a nuestra investigación, se ha podido comprobar lo siguiente:

El proceso de reclutamiento y selección dentro del área comercial si influyen en la rotación de personal, ya que, al no contar con un plan idóneo, ingresa personal sin el perfil adecuado que finalmente termina rotando por decisión propia al no encajar dentro de la organización.

Con respecto a las capacitaciones, la cantidad de estas y la poca seguridad que da el contenido dictado para que los asesores puedan hacer su trabajo de manera correcta también influyen dentro de la rotación, puesto que los asesores, al no tener un conocimiento conciso sobre los productos que se comercializan, no llegan a realizar las ventas necesarias para cumplir sus metas.

El proceso de remuneración influye también dentro de la rotación de personal, pues un factor que casi siempre se toma en cuenta al momento de rotar. Si el asesor no está satisfecho con su remuneración total mensual inevitablemente iniciara una búsqueda por mejores opciones laborales donde obtenga un mejor salario.

En cuanto a la calidad de vida en el trabajo, el factor motivación definitivamente genera un impacto dentro de la rotación; se determinó que más de la mitad de los asesores tienen actitudes indiferentes ante esta y realizan sus funciones por que tienen el deber de realizarlas para poder cumplir con las metas establecidas y poder recibir una remuneración

de acuerdo a sus objetivos, mas no porque estén motivados a realizarlas. Por otro lado, se identificó la influencia, en menor medida, del clima laboral, esto se debe más que nada también a la indiferencia por parte de los asesores comerciales con respecto a este. Para muchos, se encuentran dentro de un clima laboral “normal” o “promedio”; sin embargo, esta percepción va a influenciar al momento de, por ejemplo, tener otra oferta laboral.

Con estos puntos observados, podemos comprobar cada una de nuestras hipótesis específicas y por ende el impacto que generan, como parte de la administración de recursos humanos, en la rotación voluntaria de personal.

Por último, para comprobar la relación entre los resultados de las preguntas de manera estadística, se utilizará el coeficiente de correlación de las variables identificadas en nuestra investigación. El propósito de averiguar lo mencionado es el de identificar si es que existe una fuerte relación directa o inversa entre las variables dependientes e independientes dentro de los resultados obtenidos; en el sentido de que, las variables independientes generan o motivan cambios en las dependientes (Wackerly, Mendenhall III, & Scheaffer, 2010).

El primer paso para generar los coeficientes de correlación será asociar las variables que se asumen teóricamente que tienen una relación de independencia/dependencia o causa/efecto. A partir de ahí, se pueden obtener dichos coeficientes con el software IBM SPSS Statistics, para después obtener una media ponderada de estos últimos conocida como el “Alfa de Cronbach”, la cual permite saber que tan fiable es la escala usada en la encuesta. Cuanto más cercano se encuentre este número al número 1 está este indicador, significa que más consistencia y/o coherencia habrá entre los resultados (Mendenhall III & Beaver, 2020).

Antes de obtener los coeficientes de correlación, se debe comprobar algo muy importante y es si los valores obtenidos en los resultados presentan una distribución conocida (normal). De ser el caso, se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, de no ser así, se utilizará la versión no paramétrica de este, que es el coeficiente de correlación de Spearman (Wackerly, Mendenhall III, & Scheaffer, 2010). Una importante ventaja de este último, es que permite trabajar con resultados de variables cualitativas, que como se aprecia en la encuesta, es el tipo de variable más común.

Entonces, resulta pertinente aplicar una prueba de normalidad, por este motivo, entre las dos pruebas que ofrece IBM SPSS Statistics, se escoge la de Kolmogórov-Smirnov, debido a que el número de encuestados sobrepasa las 100 personas (Montgomery & Runger, 2018). Las hipótesis de normalidad se presentan enseguida:

H₀: Los datos presentan una distribución normal

H₁: Los datos no presentan una distribución normal

Y como se observa a continuación en la Tabla 6.1, los resultados arrojan un p-valor de 0.000, lo cual rechaza la hipótesis nula de que los datos se distribuyen normalmente, porque este valor es menor al nivel de significancia, el cual fue establecido en 1%. Por lo tanto, se deberá utilizar el coeficiente de correlación de Spearman (Wackerly, Mendenhall III, & Scheaffer, 2010).

Tabla 6.1*Prueba de normalidad de la información*

		Tests of Normality					
		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
7.	¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?	,204	284	,000	,900	284	,000
19.	¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?	,258	284	,000	,863	284	,000
21.	¿Te sientes conforme con la remuneración mensual que percibes mensualmente?	,226	284	,000	,888	284	,000
23.	¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	,257	284	,000	,880	284	,000
24.	¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	,246	284	,000	,882	284	,000
25.	¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?	,215	284	,000	,886	284	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Fuente: Datos obtenido del Software SPSS

Utilizando una prueba bilateral con un nivel de significancia de 1%, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman a las preguntas que presentan similitud en sus argumentos.

Esta es la matriz de correlaciones que se obtuvo:

Figura 6.1

Gráfico de correlaciones general

Correlations								
			7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?	19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?	21. ¿Te sientes conforme con la remuneración mensual que percibes mensualmente?	23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	25. ¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?
Spearman's rho	7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?	Correlation Coefficient	1,000	,669**	,483**	,547**	,604**	,589**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	284	284	284	284	284	284
	19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?	Correlation Coefficient	,669**	1,000	,493**	,561**	,609**	,682**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	284	284	284	284	284	284
	21. ¿Te sientes conforme con la remuneración mensual que percibes mensualmente?	Correlation Coefficient	,483**	,493**	1,000	,660**	,615**	,492**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	284	284	284	284	284	284
	23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	Correlation Coefficient	,547**	,561**	,660**	1,000	,819**	,689**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	284	284	284	284	284	284
	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	Correlation Coefficient	,604**	,609**	,615**	,819**	1,000	,779**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	284	284	284	284	284	284
	25. ¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?	Correlation Coefficient	,589**	,682**	,492**	,689**	,779**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	284	284	284	284	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Gráfico obtenido del Software SPSS

Es importante revisar que no todas las variables presentan un alto grado de correlación, puesto que no todas las variables dependen unas de otras. Por ejemplo, la pregunta N°19 que se refiere al proceso de selección y la pregunta N°21, referida al salario percibido teóricamente no se deben relacionar, puesto que ambas son variables independientes. Es por eso que una matriz de correlaciones completa, no nos brinda mucha información. No obstante, si se emparejan las preguntas que tienen relación de independencia y dependencia entre sí, sí se obtienen resultados interesantes de analizar para esta investigación, en donde se observan correlaciones que superan el 65% y algunas el 80%, demostrando relación fuerte entre las variables.

Figura 6.2

Gráfico de correlación 1

Correlations				
			7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?
Spearman's rho	7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?	Correlation Coefficient	1,000	,604**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	284	284
	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	Correlation Coefficient	,604**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Gráfico obtenido del Software SPSS

Figura 6.3

Gráfico de correlación 2

Correlations				
			23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?
Spearman's rho	23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	Correlation Coefficient	1,000	,819**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	284	284
	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	Correlation Coefficient	,819**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Gráfico obtenido del Software SPSS

Figura 6.4

Tabla de correlación 3

Correlations			23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	25. ¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?
Spearman's rho	23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?	Correlation Coefficient	1,000	,689**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	284	284
	25. ¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?	Correlation Coefficient	,689**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Gráfico obtenido del Software SPSS

Figura 6.5

Tabla de correlación 4

Correlations			19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?
Spearman's rho	19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?	Correlation Coefficient	1,000	,609**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	284	284
	24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?	Correlation Coefficient	,609**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	284	284

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fuente: Gráfico obtenido del Software SPSS

Estas parejas de preguntas fueron seleccionadas por sus enunciados, debido a que estos reflejan los conceptos de las variables, donde la Administración de recursos humanos conformada por los sub procesos de selección, capacitación, remuneración y calidad de vida en el trabajo son variables independientes y la rotación laboral conformada por la satisfacción laboral y el compromiso organizacional es/son las dependientes. En todas las parejas, las correlaciones superan el 65% de correlación, un porcentaje significativo. Cabe aclarar que los resultados para las variables categóricas fueron mostrados previamente con estadística descriptiva.

6.2.1. Alfa de Cronbach

Finalmente, se procede a calcular el alfa de Cronbach que muestra el grado de fiabilidad de las variables en promedio. Este es el resultado obtenido por IBM SPSS Statistics:

Tabla 6.6

Tabla de Alfa de Cronbach

Reliability Statistics	
Cronbach Alpha	N of Items
.911	6

Fuente: Datos obtenidos del Software SPSS

Este resultado es alto y bastante satisfactorio, ya que es cercano a 1 y refuerza la idea de que los resultados son bastante consistentes entre sí. En general, no es posible concluir que este indicador es un resultado absoluto que garantiza una relación altísima entre todas las variables, puesto que no todas las variables tienen relación de dependencia entre sí; sin embargo, es una prueba poderosa si se asocia con los resultados obtenidos en el proceso de emparejamiento de las variables.

Por ende, se concluye que las variables están relacionadas y que los resultados son fiables y que cualquier conclusión o síntesis de resultados de la presente investigación será válida en general.

El procedimiento seguido para las pruebas de normalidad, coeficiente de correlación de Spearman y el alfa de Cronbach; así como las fórmulas matemáticas de estos conceptos, es mostrado en la sección Anexos del presente trabajo.



CONCLUSIONES

Las dimensiones trabajadas en este proyecto de investigación forman parte de los procesos de la administración de los recursos humanos establecidos en el modelo de Chiavenato (2017), estas dimensiones son: Reclutamiento y selección, capacitación, remuneraciones y calidad de vida en el trabajo y el impacto que estas tienen al problema de rotación de personal de ventas directas de una empresa de seguros.

Con la finalidad de realizar conclusiones más detalladas se han desarrollado conclusiones específicas para permitir un mayor entendimiento del análisis realizado y los resultados obtenidos en este.

- Se identificaron defectos en los procesos de reclutamiento y selección de los candidatos a asesores comerciales de la fuerza de ventas directas. Por un lado, debido a la política expansionista que tiene la empresa, los Gerentes de Equipo (GE's) y gerentes de agencia (GA's) tienen la responsabilidad de cumplir con una "cuota" mensual de candidatos reclutados, lo cual además genera un vacío en el proceso, ya que los GE's y GA's, no son profesionales de recursos humanos con conocimiento en reclutamiento y selección, motivo por el cual, solo se limitan a verificar que el postulante cumpla con los requisitos básicos del perfil de puesto para luego poder enviar sus documentos al área de capacitación e ingrese al CICA. En cuanto al proceso de selección, se determinó que el perfil de puesto es bastante general y no cuenta con especificaciones suficientes lo cual genera que se incorpore personal sin experiencia suficiente, sin vocación, sin habilidades o cualidades que un asesor de ventas debería tener y eventualmente terminan abandonando la organización al no encajar dentro de ella, esto además genera pérdidas no solo de dinero sino también de tiempo que se invirtió en reclutar y capacitar al personal.
- En cuanto al proceso de capacitación se concluyó, en base a los resultados obtenidos en las encuestas, que el Curso Inicial de Capacitación del Asesor

(CICA), no brinda los conocimientos necesarios para que los asesores puedan realizar de manera correcta su trabajo al momento de incorporarse e iniciar sus actividades. Se determinó que los 15 días de duración que tiene el CICA (separado en parte teórica y práctica), no son tiempo suficiente para que los nuevos asesores puedan obtener todos los conocimientos necesarios para poder desarrollar sus actividades. Además, un 25% de los encuestados no está de acuerdo con el número de capacitaciones que recibe en la actualidad y un 35% no tiene una opinión relevante del tema, lo cual se considera preocupante pues denota falta de interés por parte del asesor. Por otro lado, se evidenció que los asesores no necesariamente sienten que las capacitaciones que reciben les brindan seguridad para poder desempeñar su labor de manera efectiva.

- Para el proceso de remuneración resultó bastante evidente la disconformidad de los asesores. Por un lado, el 40% de los encuestados no está de acuerdo en que su salario este basado en comisiones y bonos, lo cual genera un dilema pues este sistema de remuneración es el estándar dentro de las empresas de seguros lo cual es sabido entre los asesores; además, esto se relaciona con que el 60% no está de acuerdo con la cantidad de bonos por cumplimiento que se brindan actualmente. Otro punto a considerar es que aproximadamente el 45% de los asesores no se siente conforme con la remuneración que recibe mensualmente, esto se debe también a que muchos no cumplen con las metas establecidas y por lo tanto no reciben bonos, lo cual genera que la remuneración total que reciben no sea un monto atractivo para ellos; además, se considera que esto va relacionado al desempeño del asesor y sus habilidades como vendedor, pues aquellos que no cumplen con sus metas o las consideran altas son por lo general los menos productivos. Por lo tanto, consideramos esto como un punto crítico pues el salario es una pieza fundamental dentro de las consideraciones laborales y que definitivamente influye en la decisión de rotar del colaborador.
- Se determinó también que la calidad de vida en el trabajo dentro de la organización no es la óptima. Por un lado, se identificó que los asesores perciben

cierta indiferencia hacia ellos o hacia las opiniones o sugerencias que puedan ofrecer por parte de sus superiores, así como también una constante presión por alcanzar las metas mensuales, lo cual estaría generando un clima laboral no ideal para el trabajador. Asimismo, un 31% de los encuestados manifestaron recibir retroalimentación sobre sus funciones solo de manera esporádica y un 15.5% casi nunca, lo cual se considera resaltante pues la retroalimentación por parte de los superiores se considera necesaria para el desempeño del colaborador y mantenerlo motivado. Por otro lado, un 37% de los asesores manifestó no haber recibido nunca algún tipo de reconocimiento o felicitación por su desempeño lo cual se puede relacionar también con poca motivación por parte de la organización con sus colaboradores. Por ende, las carencias en la calidad de vida en el trabajo que se presentan también influyen en las decisiones de rotar del colaborador al no estar satisfecho con el clima laboral o no estar lo suficientemente motivado para cumplir sus labores.

- En cuanto a la rotación de personal se evidenció, gracias a los resultados de las encuestas, que un 22% de los colaboradores no se siente satisfecho trabajando en la organización; adicionalmente, un 35.2% de asesores les es indiferente el seguir trabajando para la organización, mientras que encontramos un 9.2% que desea “poco” el seguir trabajando en la aseguradora. Esto nos hace llegar a la conclusión de que muchos se mantienen dentro de la empresa por el hecho de no perder su trabajo actual; sin embargo, si se presenta una nueva oportunidad laboral, dejarían la empresa.

Por todos los puntos expuestos anteriormente y por la teoría mencionada a lo largo de esta investigación se puede concluir que efectivamente los procesos de la administración de recursos humanos analizados generan un impacto negativo en la rotación del personal cuando estos procesos presentan deficiencias. Además, se debe tener una visión general de estos procesos y como deben funcionar todos de manera conjunta para minimizar el problema de rotación.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones están dirigidas a la Gerencia Comercial de la empresa aseguradora, las cuales apoyarán a replantear los procesos analizados como parte de la administración de los recursos humanos, con el fin de minimizar dichos factores que apoyan la rotación del personal.

- Replantear el proceso de selección del personal del área de ventas directas, donde los filtros iniciales sean realizados por profesionales capacitados y especializados en temas de reclutamiento y selección de personal, que pertenezcan al equipo de recursos humanos y no solo de los gerentes de Equipo (GE's) y gerentes de agencia (GA's); asimismo, replantear y mejorar el perfil de puesto del asesor actual y que este incluya mayor especificación sobre los requisitos que se deben considerar para ocupar el puesto y que así se reclute personal que, además de cumplir con el perfil, tenga vocación y este orientado a las ventas.
- En cuanto al Curso de Capacitación Inicial del Asesor (CICA), se plantea extender el periodo de esta capacitación, que actualmente dura 15 días, a 4 semanas, donde se puedan cubrir todos los aspectos de las funciones y situaciones diarias que podrían enfrentar dentro del puesto, así como también el uso de las herramientas tecnológicas y sistemas internos que deberán manejar una vez ocupen el puesto. De esta manera, los asesores que concluyan el curso con éxito, estarán correctamente preparados para poder desarrollarse sin problemas. Así mismo, se recomienda aumentar el número de capacitaciones que los asesores reciben una vez forman parte de la organización, y que la información que se brinda dentro de estas capacitaciones este siempre al alcance del asesor para que este pueda revisarla cuando lo considere necesario.

- Se recomienda a la organización revisar la viabilidad de establecer un sueldo base para las remuneraciones de los asesores, de acuerdo a las escalas a las que estos lleguen por su productividad. De esta manera, los asesores podrán tener un sueldo que pueda cubrir sus necesidades incluso en aquellos meses que por algún motivo externo no les sea posible lograr una buena comisión o alcanzar alguna bonificación extra. Además, se recomienda revisar la escala de salarios actual para hacerla más atractiva al colaborador, ya que actualmente no es la más atractiva en comparación a otras empresas del rubro.
- Se propone a la organización que se capacite a los gerentes de Equipo (GE's) y gerentes de agencia (GA's) en temas relacionados al liderazgo y comunicación, para así poder reforzar los puntos observados anteriormente de la percepción de indiferencia que tiene el asesor por parte de sus superiores. Consideramos importante también que la organización mejore el plan de incentivos intrínsecos pues se debe buscar mejorar los niveles de motivación de los colaboradores para que estos puedan desempeñarse de manera satisfactoria en el desarrollo de sus funciones.
- Por último, creemos conveniente que la organización comunique a sus colaboradores las carencias identificadas dentro de cada proceso analizado con el fin de poder mejorar ambas partes y minimizar este problema de rotación a futuro, así como también las medidas y los cambios que se realizaran para que el asesor pueda reconocer la intención de mejora por parte de la organización.

REFERENCIAS

- Aliaga, M., & Gunderson, B. (2000). *Interactive Statistics*. Alabama: American Publishers.
- Allen, D. (2008). *Retaining talent: a guide to analyzing and managing employee*. Virginia, United States: Society for Human Resource Management.
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Almeda, C. (7 de Julio de 2017). *Talent Clue*. Obtenido de Talent Clue: <https://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>
- Álvaro Álvarez, M. V. (2016). Análisis de los factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el período del 2013 al 2014. (*Tesis de Maestría*). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Amador Sotomayor, A. (2016). *Administracion de Recursos Humanos*. Monterrey: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- AméricaEconomía.com. (6 de Octubre de 2017). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/articulos/notas/descubre-como-reducir-el-nivel-de-rotacion-en-tu-empresa>
- Asociación Peruana de Empresa de Seguros. (Diciembre de 2022). *Asociación Peruana de Empresa de Seguros*. Obtenido de Asociación Peruana de Empresa de Seguros: https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Resultados_Sistema_Asegurador_4T22.pdf
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definicion, diagnostico y consecuencias*. Mexico D.F.: Trillas.

- Castañeda, S. (2008). *Capacitación Empresarial: ¿Gasto o Inversión?* Obtenido de Communicare:
http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=ar
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano*. Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cifuentes Cadena, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal de una empresa del rubro de bebidas y alimentos. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Corzo Lao, F. F., Mendoza Coronel, J. A., Suca Perez, F. R., & Velásquez Curo, M. J. (2018). Causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco. (*Tesis de Maestría*). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- De Faria, F. (2000). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México D.F.: Limusa.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2017). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano*. Ciudad de México: Pearson.
- Domínguez Olaya, M. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Medellín, Medellín.
- Flores, R., Badii, M., & Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 37.
- Forehand, G., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361–382.
- Franco, M., Maldonado, L., Trigueros, J., & Valencia, M. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico*. Lima: (Tesis de Maestría).

- Garcia Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 46-61.
- Grijalva Camargo, G. (2009). Modelo Turnover. *Tesis de Maestría*. Universidad de Sonora, Sonora. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20755/Capitulo2.pdf>
- Harvard Business School Publishing. (2003). La motivación de las personas. (E. Deusto, Ed.)
- Hernández - Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernandez, E. (24 de Mayo de 2014). *La Estrella de Panama*. Obtenido de La importancia del clima laboral en una empresa: <https://www.laestrella.com.pa/economia/140524/clima-laboral-empresa-importancia>
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., & Iderrieden, E. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What They Are and How Organizations Can Manage Them. *Human Resource Management*, 44(3), 337–352.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1994). *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- Hom, P., Griffeth, R., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 36(3), 463-488.
- Jimenez, L., & Hernandez, S. (2010). Importancia de las compensaciones laborales y de la gestión humana en las empresas. *Proyecta*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1958>
- Latorre Garcia, L. O., & Mares Paredes, A. P. (2021). Caso de Estudio: Factores que determinan la rotación del personal en los centros de atención al cliente en una empresa de telecomunicaciones. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Lima, Lima.

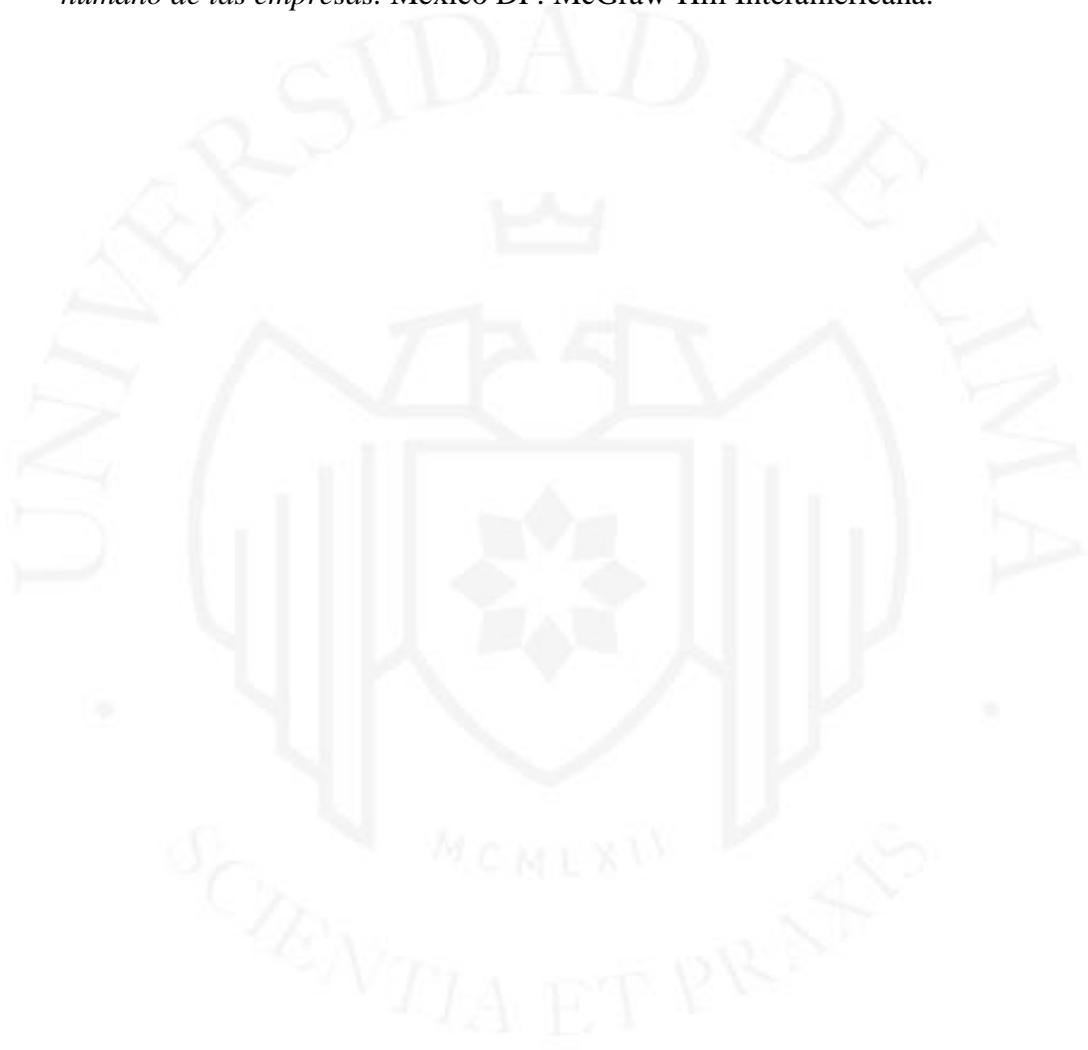
- Lee, T., & Mitchell, T. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *Academy of Management*, 19(1), 51-89.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley and Sons Ltd.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Mendenhall III, R., & Beaver, B. (2020). *Introduction to Probability and Statistics*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores S.A.
- Mobley, W. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Montgomery, D., & Runger, G. (2018). *Applied Statistics and Probability for Engineers*. Hoboken, New Jersey, U.S.: John Wiley & Sons, Inc.
- Nova, A. (Febrero de 2019). *El Dinero*. Obtenido de El Dinero: <https://eldinero.com.do/77365/la-mitad-de-los-trabajadores-dominicanos-vive-sin-apego-a-su-empleo/>
- Portillo, M., Morales, A., & Ibarvo, V. (2016). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua*. Mérida, Yucatan.
- Real Academia Española. (2014). *Deontología*. En Diccionario de la Lengua Española (Edición de tricentenario). Obtenido de <https://dle.rae.es/deontolog%C3%ADa>
- Ribes, G., Perello, M., & Herrero, A. (2018). *Dirección de Recursos Humanos: Gestión de personas*. Valencia: Editorial de la Universidad Politecnica de Valencia.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Sexton, W. (1977). *Teorías de la organización*. Ciudad de México: Trillas.
- Sheridan, J., & Abelson, M. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), 418-436.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2022). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-de-seguros->
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology Vol. 46*, 259-293.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intentions, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*. Obtenido de <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thatcher, J., Stepina, L., & Boyle, R. (2002). Turnover of Information Technology Workers: Examining Empirically the Influence of Attitudes, Job Characteristics, and External Markets. *Journal of Management Information Systems*, 231-261. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/220591188_Turnover_of_Information_Technology_Workers_Examining_Empirically_the_Influence_of_Attitudes_Job_Characteristics_and_External_Markets
- Vara Horna, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo. (*Manual electrónico*). Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Varela Juarez, R. (2013). *Administración de la compensación*. Mexico: Pearson Educación
- Vargas Saez, R. E., & Llancari Pare, M. S. (2019). *Selección de Personal y Rotación del Personal en la Empresa E Wong S.A. del distrito de Ate*. Lima: Tesis de Licenciatura.
- Villegas Gonzales, A. G., & Torreblanca Herrera, F. (2016). Causas de la rotación del personal operario de la empresa procesadora agroindustrial La Joya S.A.C.,

Arequipa - 2016. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.

Wackerly, D., Mendenhall III, W., & Scheaffer, R. (2010). *Estadística matemática con aplicaciones*. Ciudad de México: Cengage Learning Editores, S.A.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Mexico DF: McGraw-Hill Interamericana.



BIBLIOGRAFÍA

- Barahona Silva, E. W. (2020). *Desafíos del sector de seguros en el Perú al 2030*.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/18985>
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4706>
- Gómez-Mejía, L. R., Cardy, R. L., Balkin, D. B.(2016). *Gestión de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4655>
- Lind, D. A., Marchal, W. G., Wathen, S. A.(2019). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=9246>
- Llaza Sánchez, R. R., & Mancilla Carrasco, C. A. (2021). *Diagnóstico situacional del sector asegurador peruano en el año 2020 y perspectivas estratégicas para su desarrollo*.
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12920/11237>
- Mondy, R. W., Mondy, J. B.(2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=3709>
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=4792>
- Rojas Rios, C. M. (2021). *Efectos del arraigo laboral en la intención de rotación en trabajadores limeños*.
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/19621>



Anexo 1: Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS:	“EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ROTACION DE PERSONAL DEL AREA DE VENTAS DIRECTAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS”
ALUMNOS	Julio Cesar Villavicencio Morales Camila Alejandra Borda Carazas
PROFESORA	Mirko Rubén Asencios Bao
Línea de Investigación	5200 – 31.b4

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	1. Administración de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de selección y reclutamiento • Proceso de capacitación • Sistema de remuneración • Calidad de vida en el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Cuantitativo • Tipo: Explicativo • Diseño: No experimental • Corte: Longitudinal
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto de los procesos de la administración de los recursos humanos en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto de los procesos de la administración de los recursos humanos en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de la administración de recursos humanos impactan en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto de los procesos de reclutamiento y selección en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto de los procesos de reclutamiento y selección en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de reclutamiento y selección impactan en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto del proceso de capacitación en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto del proceso de capacitación en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de capacitación impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	2. Rotación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Compromiso organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento: Cuestionario dirigido a asesores que conforman la fuerza de ventas directas.
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el impacto del proceso de remuneración en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar el impacto del proceso de remuneración en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de remuneraciones impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 			

<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el impacto del proceso de calidad de vida en el trabajo en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros? 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el impacto del proceso de calidad de vida en el trabajo en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de calidad de vida en el trabajo impacta en la rotación de personal del área de ventas directas de una empresa de seguros. 			
--	--	---	--	--	--



Anexo 1: Cuestionario 2019

CUESTIONARIO

“Modelo de Gestión para reducir el nivel de rotación del personal del área de ventas directas de Pacífico Seguros S.A.”

El presente proyecto de investigación ha sido desarrollado por alumnos de la carrera de Administración de la Universidad de Lima, el cual requiere de su amable disponibilidad de tiempo y concentración para poder responder las siguientes preguntas con toda honestidad, con el fin de poder llegar a una conclusión que sea beneficiosa tanto para la gerencia, los trabajadores y los clientes de la empresa. Agradecemos su colaboración.

Esta encuesta se realizará de manera anónima y su uso será exclusivo para el trabajo de investigación.

Género:

Femenino

Masculino

Edad:

Entre 20-25 años

Entre 25-30 años

Más de 30 años

Tiempo de operaciones en el área:

De 1 a 3 meses

De 3 a 6 meses

De 1 año a 2 años

Más de 2 años

- ¿Sobre cuál de los siguientes temas le gustaría recibir una capacitación? Marque solo una.
() Gestión de clientes (Prospecciones)
() Técnicas de ventas
() Manejo de objeciones
- Prefieres planes de capacitación orientados a:
() Ámbito personal
() Ámbito profesional
- ¿Considera que un plan de capacitación puede mejorar su productividad en un corto plazo?
() Muy de acuerdo
() De acuerdo
() Ni acuerdo ni desacuerdo
() En desacuerdo
() Muy en desacuerdo
- ¿Consideras que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores?
() Muy de acuerdo
() De acuerdo
() Ni acuerdo ni desacuerdo
() En desacuerdo
() Muy en desacuerdo
- Actualmente, ¿Te sientes preparado para asumir un ascenso si se presenta la oportunidad?
() Si
() No
- ¿Consideras que estarías mejor preparado para asumir un ascenso si la empresa te ofreciera planes de desarrollo tanto profesional como personal?
() Muy de acuerdo
() De acuerdo
() Ni acuerdo ni desacuerdo

- Casi nunca
- Nunca

16. ¿Cómo considera el nivel de comunicación con sus superiores?

- Muy bueno
- Bueno
- Normal
- Malo
- Muy malo

17. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

18. ¿Sientes que existe equidad salarial entre géneros dentro de tu área?

- Si
- No

19. ¿Te sientes conforme con tu remuneración mensual?

- Si
- No

20. ¿La empresa te ha manifestado lo importante que eres para el equipo y lo valioso que es tu trabajo?

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

Anexo 2: Validación de expertos – Encuesta 2019

Validación 1:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Jorge Daniel Moreno De Vettori

Edad: 40 Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Administrador

Especialidad: Marketing Años de Experiencia: 20

Centro de trabajo: U de Lima

Cargo que desempeña:

Docente

Firma:



I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas			X	
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		X		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada			X	

II. Apreciación Cualitativa

Encuesta estructurada, pero mejorable
Mejorar redacción de algunas preguntas

Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

Validación 2:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Cisella Del Rocío Vergara Grías

Edad: 47. Sexo: F (X) M (.....) Profesión: Educadora / Administradora

Especialidad: Recursos Humanos Años de Experiencia: 14 años

Centro de trabajo: Universidad

Cargo que desempeña:

Coordinadora - Docente

Firma:



I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántica son adecuadas	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	X			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	X			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.	X			
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada	X			

II. Apreciación Cualitativa

Observación: Remite al enfoque.

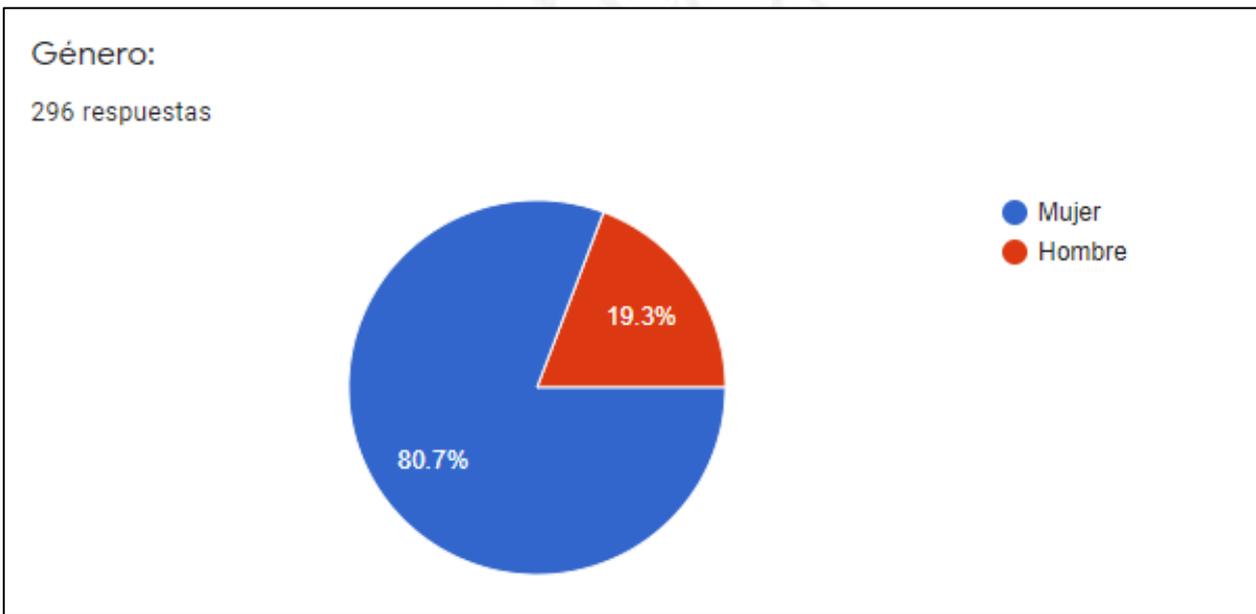
Surco, junio 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

Anexo 3: Resultados encuesta 2019

Sección 1: Breve introducción donde se explica el motivo de la encuesta y el propósito de la investigación; además, se le recuerda que esta se llevará a cabo de manera anónima. Consta de tres preguntas filtro: Género, Edad, y tiempo de trabajo en la empresa.

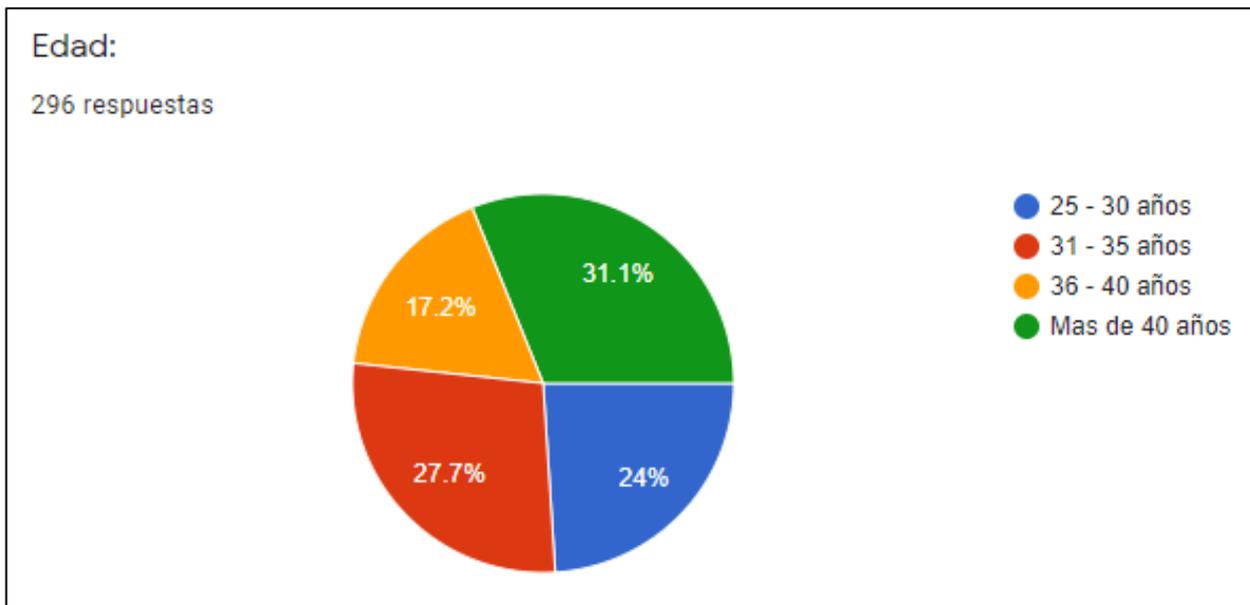
Pregunta N°1: Se observó que el 80.7% de la población de los representantes de ventas de Pacifico Seguros S.A. son mujeres y los hombres representan un 19.3%.



Fuente:

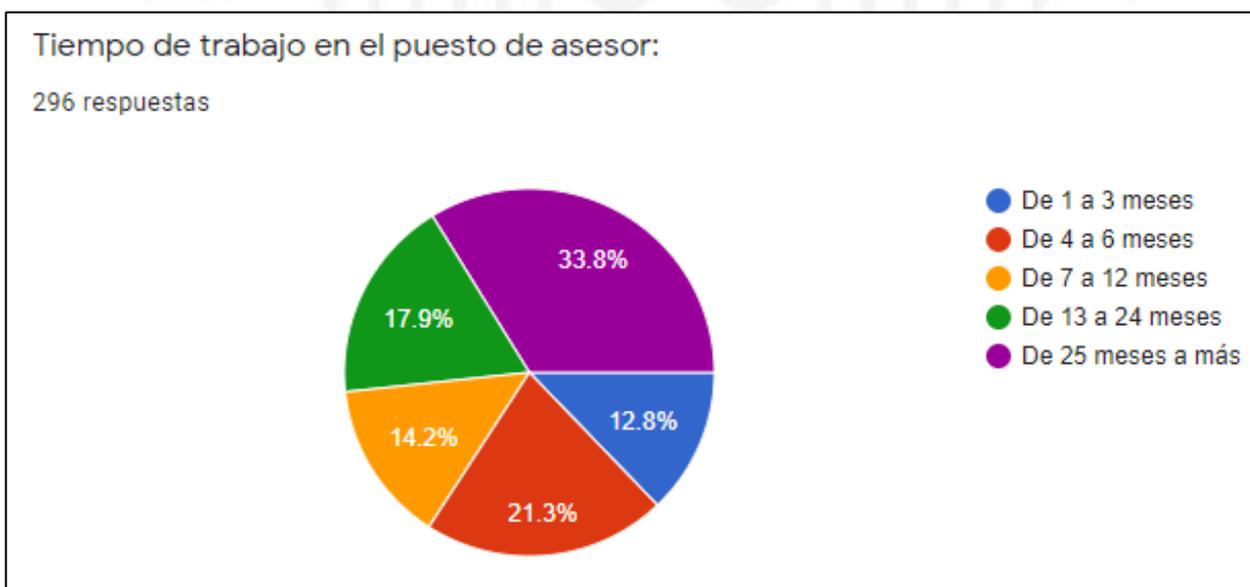
Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N.2: De este gráfico obtuvimos que el 31.1% de los representantes de ventas son personas mayores de 40 años, el 27.7% se encuentra entre los 31-35 años, el 24% está entre los 25-30 años y solo un 17.2% entre los 36-40 años. En base a los que nos refleja este gráfico, podemos concluir que la edad de los asesores es muy variada y no representa una limitación para poder desarrollar sus actividades comerciales.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

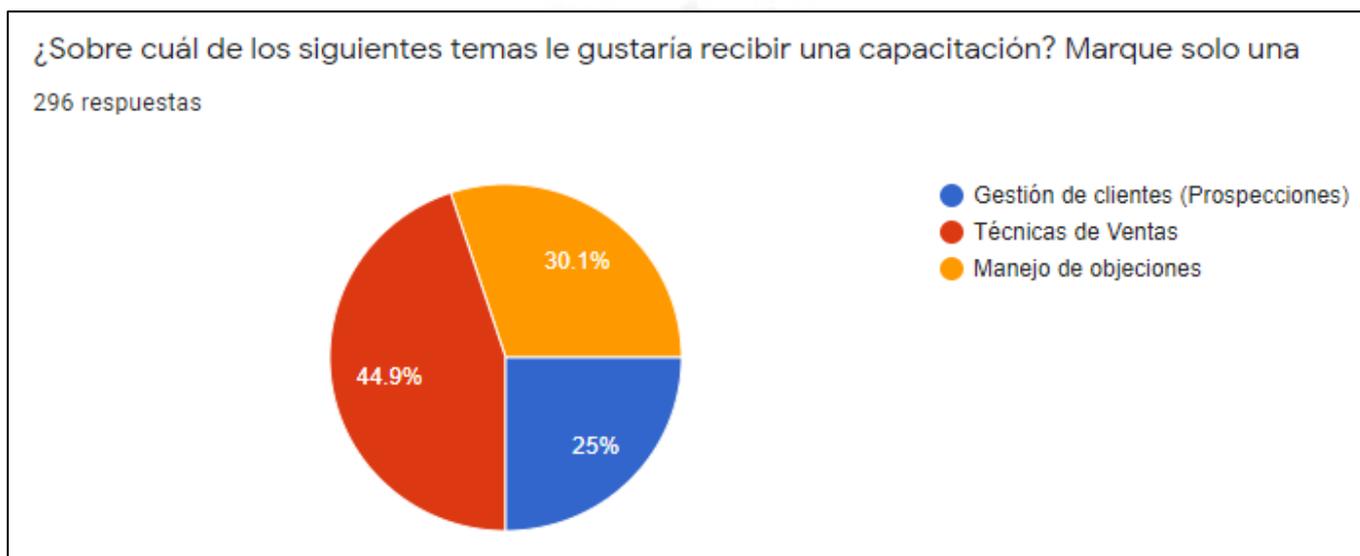
Pregunta N°3: De los resultados de la pregunta N°3 pudimos observar que el 33,8% de la población lleva trabajando en la empresa más de 25 meses, el 21.3% de 4 a 6 meses, el 17.9% de 13 a 24 meses, el 14.2% de la población lleva en este puesto entre 7 a 12 meses y solo un 12.8% son los asesores nuevos, que llevan entre 1 a 3 meses de trabajo. De lo siguiente, llegamos a la conclusión que más del 50% de la población lleva trabajando ahí más de un año en la organización.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Sección 2: Esta sección consta de seis preguntas orientadas a conocer la perspectiva y la opinión del colaborador acerca de la capacitación y el desarrollo y como consideran estos que puede influir en su labor en la empresa.

Pregunta N°4: De este gráfico pudimos observar que un 44.9% de los colaboradores prefería recibir una capacitación sobre técnicas de ventas, un 30.1% sobre el manejo de objeciones para poder realizar una venta y un 25% sobre gestión de cliente o prospecciones de estos. El propósito de esta pregunta era conocer un poco más sobre los intereses de los trabajadores en cuanto a capacitaciones.



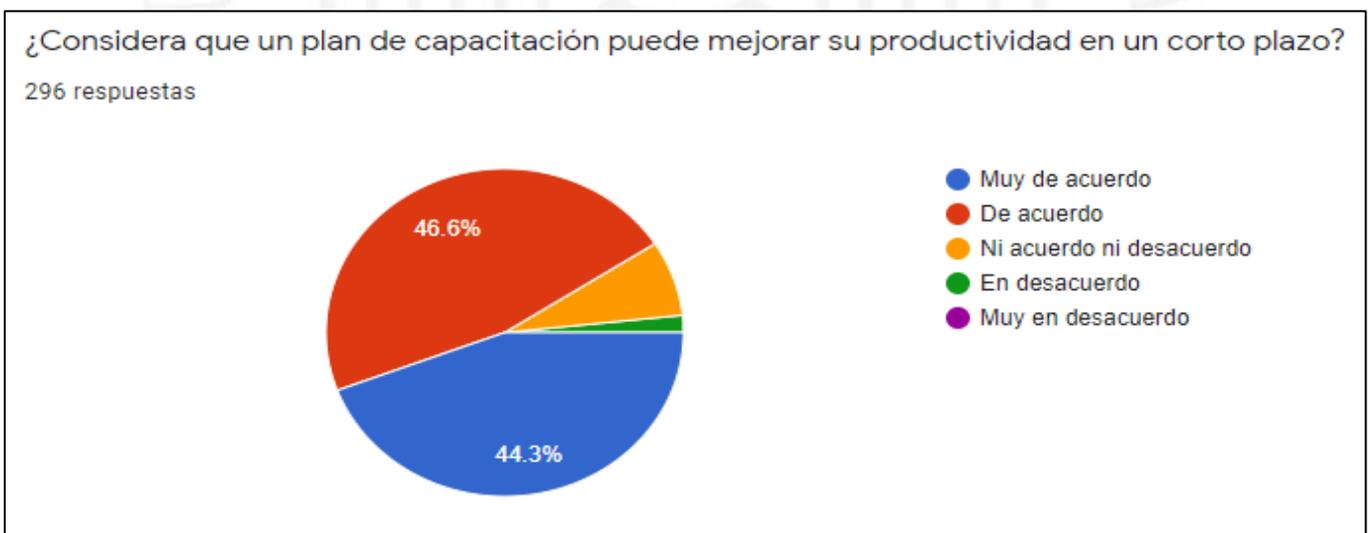
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°5: De las respuestas de la pregunta N°5, concluimos que el 84.5% de la población está interesada en recibir capacitación que los ayude a mejorar en el ámbito profesional, mientras que solo un 15.5% prefería una capacitación para el ámbito personal. Si bien es cierto que una capacitación dirigida a atender las necesidades que existieran de acuerdo al puesto es necesaria, consideramos importante darle un espacio al ámbito personal del trabajador, ya que la vida de este debe estar en un balance para poder desempeñarse de manera correcta en todos los ámbitos.



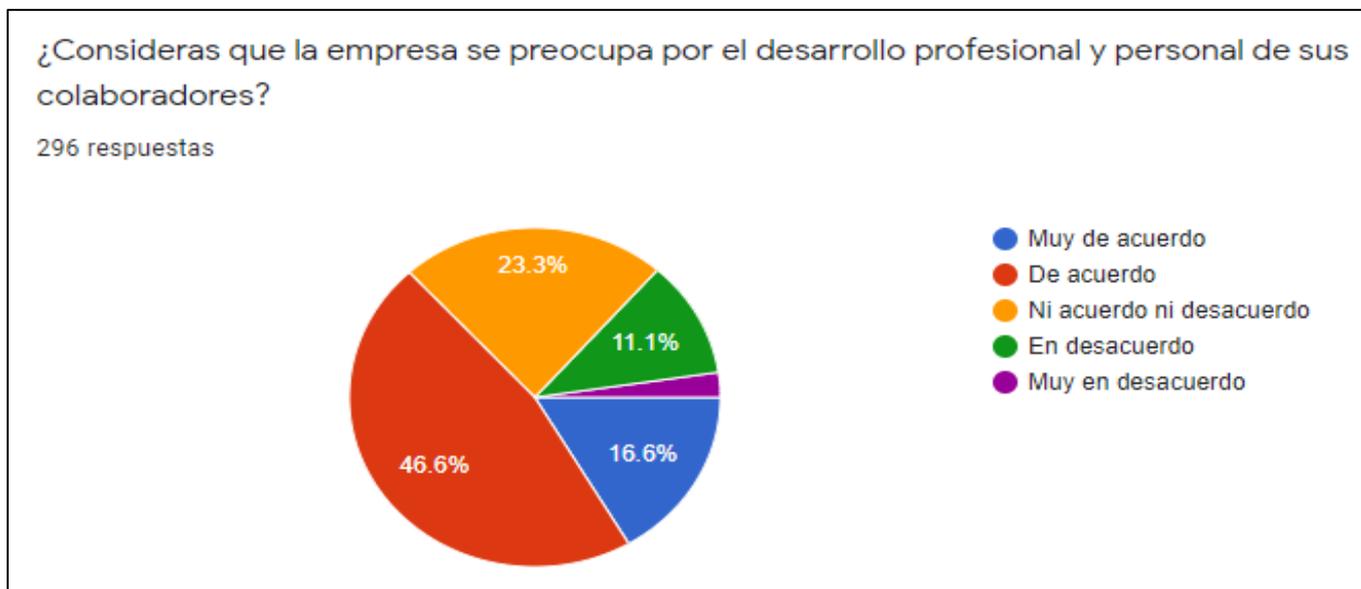
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°6: Observamos que un 46.6% de la población está de acuerdo con que un plan de capacitación puede mejorar su productividad dentro de la empresa en un corto plazo, y un 44.3% está muy de acuerdo. Por ende, podemos concluir que la mayoría de la población cree que una capacitación puede ser efectiva, lo cual también significará que le darán la importancia debida cuando esta sea implementada.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°7: Se observa que más del 50% de la población considera que Pacifico S.A se preocupa por el desarrollo profesional y personal de los colaboradores. Sin embargo, existe un 13.5% que no está de acuerdo con dicha información. Este aspecto es importante ya que, si el trabajador siente que el empleador se preocupa por él, su desempeño y compromiso con el trabajo serán mayores.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°8: Se concluye que un 83.8% de la población si se siente preparada para asumir un ascenso si se le presentara la oportunidad, pero el 16.2% no se considera apto. Creemos que, si la mayoría se siente preparada para esto, significa que están correctamente capacitados para asumir nuevas funciones; sin embargo, gran parte de estos deben de sentir una frustración al no poder realizar dicho ascenso.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°9: Se observa que el 55.1% está muy de acuerdo que estaría mejor preparado para asumir dicho ascenso si Pacifico Seguros S.A. les ofreciera planes de desarrollo profesional y personal, el 41.2% está muy de acuerdo y el 3% no está en acuerdo ni en desacuerdo. Por ende, podemos concluir que los colaboradores si toman en consideración la importancia de recibir un adecuado plan de capacitación y desarrollo para mejorar su desempeño en la organización.



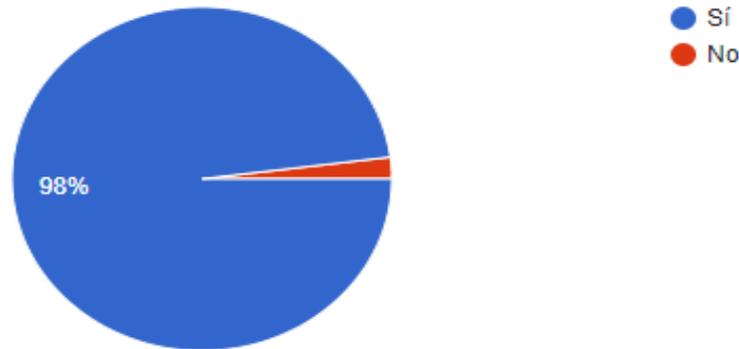
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Sección 3: En la sección número 3, se cuentan con 5 preguntas que hacen referencia, netamente, al tema de los incentivos laborales y cuál es el efecto que estaría generar dentro de la fuerza de ventas de Pacifico Seguros S.A.

Pregunta N°10: En este gráfico observamos que un 98% de los asesores comerciales de Pacífico Seguros S.A. encuestados, se sentiría más motivado a cumplir con una cuota mensual de venta, si es que se le ofrecieran beneficios extras al cumplir con la misma. Por otro lado, del total de encuestados, un 2% no sentiría motivación alguna si es que le ofrecieran beneficios extras, a cambio de cumplir con una cuota mensual de producción.

¿Te sentirás más motivado a cumplir con tu cuota de venta mensual si se te ofrecieran beneficios extras?

296 respuestas



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°11: Del gráfico N°11, se obtiene que de los 296 encuestados, a 210 asesores comerciales les parece que el incentivo más atractivo que pueden obtener, es un bono mensual por atraer nuevos clientes. Estas 210 personas, representan el 70.9% de la muestra. Mientras que el incentivo menos atractivo les parece el premio mensual al asesor con mejor producción de la agencia que representa un 8.8% de la muestra con 26 votos.

¿Cuál de los siguientes incentivos te parece más atractivo? Marque solo uno.

296 respuestas



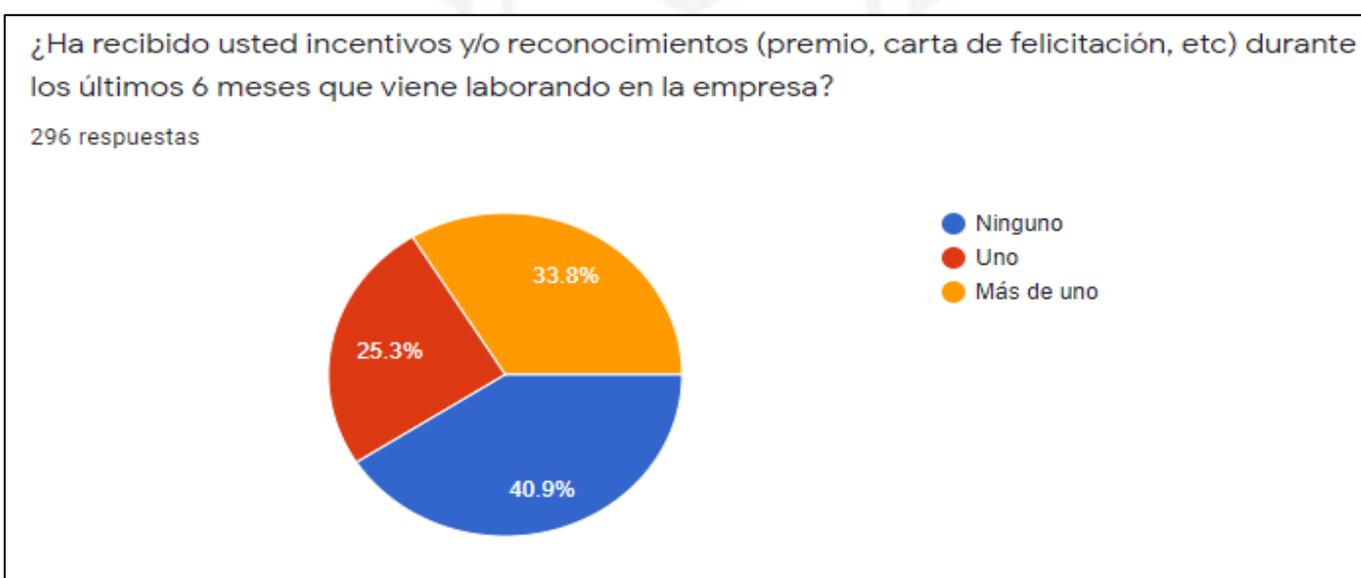
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°12: Con respecto a esta pregunta, se llega a la conclusión de que la gran mayoría de asesores encuestados, esta “Muy de Acuerdo” en que un curso como un diplomado, especialización o talleres adicionales es también un incentivo, lo cual representa el 68.2% con 202 respuestas. Por otro lado, cabe señalar que, en contraste a lo anterior, también existe un 1.4% de respuestas “En desacuerdo”, lo cual nos dice que no consideran algún curso como incentivo, sino, entendemos como una inversión a largo plazo de la empresa para con sus asesores comerciales.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

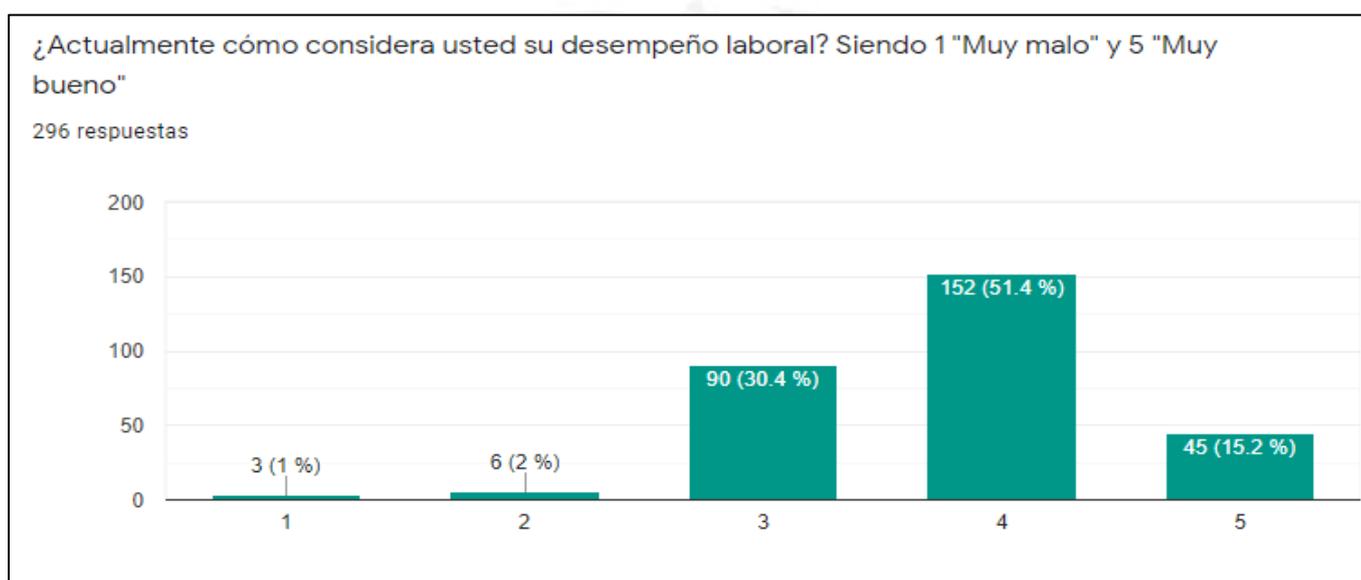
Pregunta N°13: En referencia a este gráfico, un 40.9% de la muestra encuestada, nunca ha recibido algún incentivo/reconocimiento como: premios, carta de felicitación, etc. Este porcentaje significa que 121 personas de las 296 encuestadas no tienen ningún reconocimiento por parte de la empresa.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Sección 4: En esta última división de las preguntas, esta última sección hace énfasis en el tema del desempeño laboral de los asesores, la producción o ventas y una apreciación de cómo es el ambiente dentro de las agencias de Pacifico Seguros S.A.

Pregunta N°14: En esta pregunta se tiene como resultado que un 51.4%, es decir 152 asesores comerciales consideran su desempeño laboral como “Bueno”, del total de las 296 personas encuestadas. Por este motivo, también se confirma que el 30.4% considera que su desempeño laboral “Ni bueno ni malo”, lo cual hace un total de 90 asesores.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°15: Luego de analizar este gráfico, podemos concluir que Pacifico Seguros S.A., si establece una cuota de producción mensual o de ventas realista y alcanzable. Esto se deduce luego de que un 68.6%, que son 203 colaboradores que respondieron nuestra encuesta, hayan elegido como respuesta como “Si”, lo que significa que no son metas extraordinarias. Sin embargo, el 31.4% de la muestra restante, señala que estas metas no son realistas ni alcanzables en lo absoluto, lo cual genera un grave contraste, ya que casi la tercera parte de los encuestados (93 asesores), no consideran las metas de ventas como realistas y alcanzables.



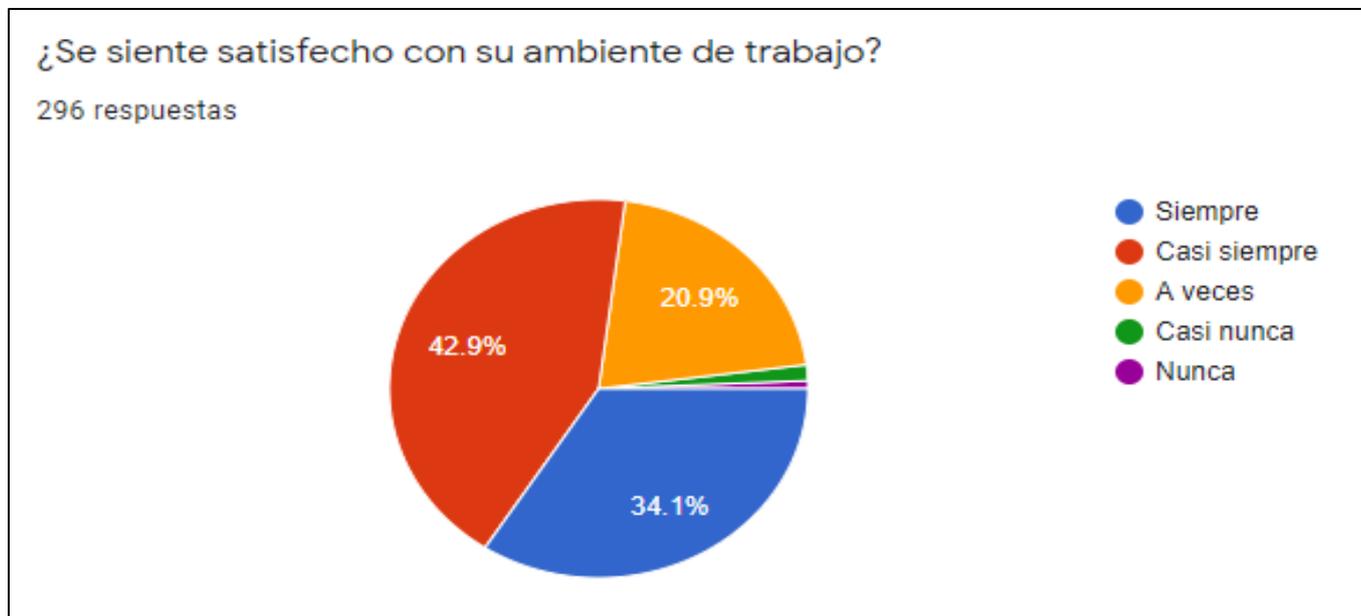
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°16: Por otro lado, gracias a la pregunta N. 16, se confirma que 174 personas del total de encuestadas, es decir, el 58.8%, la gran mayoría considera que “Siempre”, un programa de capacitación el cual se haya llevado eficientemente puede incrementar el desempeño laboral de los asesores comerciales que han sido capacitados.



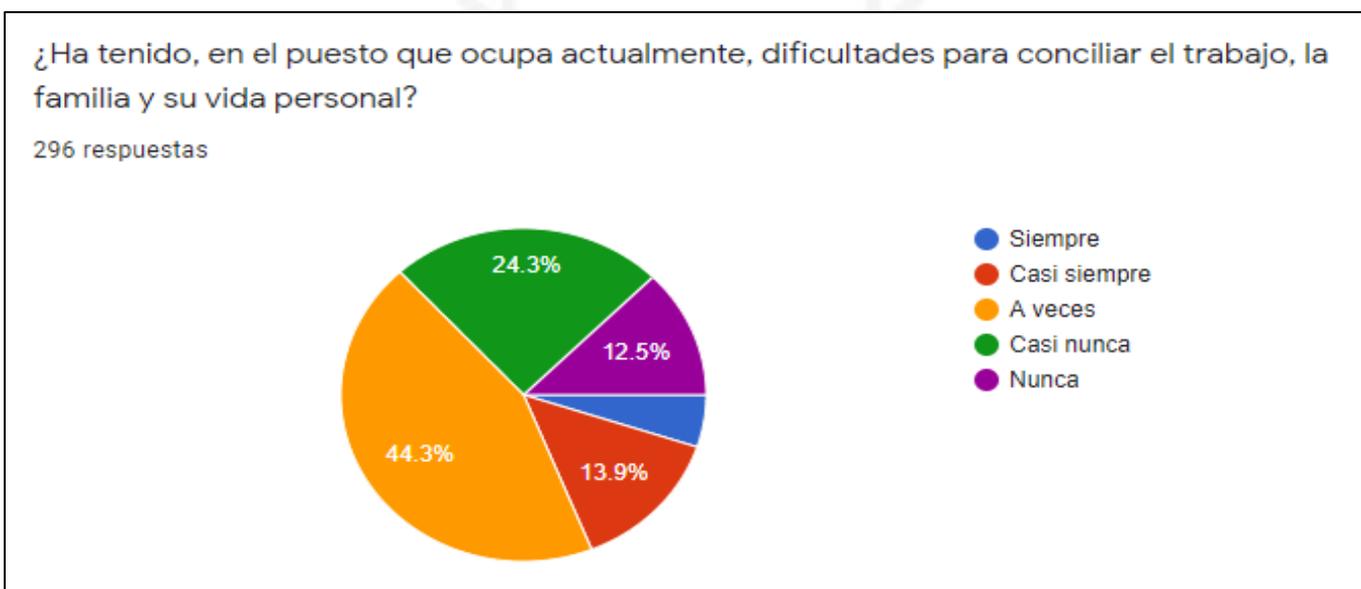
Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°17: Se realizó una pregunta directa con respecto al ambiente laboral y donde se desempeñan estos asesores en su día a día. En base a esto, se obtuvo que un 42.9% del total de personas, si considera que “Casi siempre” se siente a gusto dentro de su ambiente de trabajo. Sin embargo, un 20.9% considera que “A veces” se siente satisfecho con el ambiente laboral donde se desarrolla.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°18: Gracias a esta pregunta, llegamos a la conclusión, de que “A veces” la gran mayoría de los asesores comerciales, tienen dificultades para conciliar el aspecto laboral con el personal. Esto se debe a que 131 personas, respondieron esta opción ante la pregunta planteada, llegando a representar el 44.3% del total de la muestra. Lo que también nos llama la atención, es que un 13.9% indicó que “Casi siempre” tiene dificultades para conciliar ambos aspectos, siendo 41 personas en total.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°19: Gracias al análisis de los gráficos pertenecientes a la pregunta N. 19, se puede reflejar que el nivel de comunicación entre los asesores comerciales y sus superiores en Pacífico Seguros S.A. es, en términos generales, bueno. El motivo, principal para llegar a esa conclusión, es que un 40.5% de los asesores comerciales, piensan que el nivel de comunicación con sus superiores es “Bueno”. Sin embargo, vale la pena señalar, que un 6.4% de los encuestados consideran que la comunicación con sus superiores es “Mala”, siendo en total 19 encuestados.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°20: Luego de lo analizado en la pregunta N. 20, podemos observar la relación que existe entre ésta y la pregunta N. 19. En esta última, podemos considerar, que para la mayoría los encuestados, el 35.8%, considera que solo “A veces” los comentarios o sugerencias que estos les hacen llegar a sus superiores, son tomados en cuenta. Por otro lado, cabe resaltar que un 31.8% de estos, opina que “Casi siempre”, sus comentarios u opiniones son tomados en cuenta. Cifras alarmantes que reflejan que algo no está correcto en la relación entre los asesores y sus superiores directos.



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°21: El gráfico de la pregunta N. 21, se hizo en base a una pregunta directa acerca de la equidad que existe entre los sueldos de las personas de distintos géneros (considerando para este caso masculino y femenino) dentro de una misma agencia. En base a esto, se obtuvo que un 49% considera que no existe una equidad, sumando en total 145 respuestas para esta opción. El 51% restante, considera que si existe una equidad salarial. Esta cifra nos ha llamado la atención, ya que, dentro de la fuerza de ventas de Pacífico Seguros S.A., existen más mujeres que hombres, al igual que en nuestra muestra donde estas son mayoría. (Pregunta N.1)



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°22: Esta es una pregunta vinculada directamente a la remuneración mensual percibida por los asesores comerciales de nuestra muestra y como afecta directamente en la satisfacción de los mismos. Cabe recordar que, en nuestra investigación, consideramos la satisfacción laboral como un pilar importante que influye directamente en la rotación del personal. Con lo mencionado, se muestra en dicho gráfico, que un 70.9% de las personas encuestadas, no está de acuerdo con su remuneración mensual, sumando un total de 210 personas, una cifra alarmante.

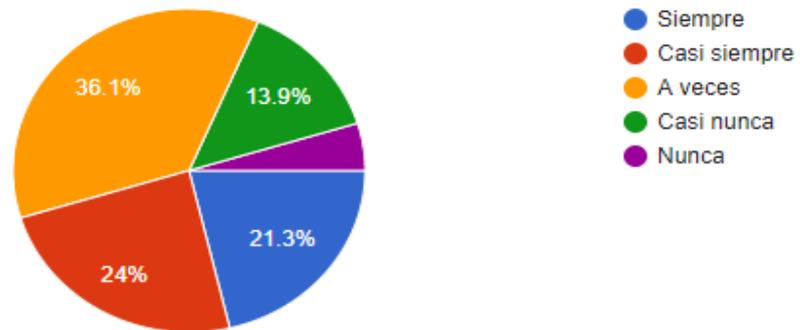


Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.

Pregunta N°23: Por último, con la información obtenida de la pregunta N. 23, se obtuvieron datos realmente distorsionados, ya que la mayoría de los encuestados que representan el 36.1% del total, indicaron que la empresa “A veces” les ha manifestado que son importantes para el equipo y lo valioso que es su trabajo. No obstante, un 24% de la muestra, que son 71 personas, consideran que “Casi siempre” sienten que la empresa les demuestra lo importantes que son para el equipo y lo valioso que es su trabajo.

¿La empresa te ha manifestado lo importante que eres para el equipo y lo valioso que es tu trabajo?

296 respuestas



Fuente: Gráfico obtenido de la plataforma de Google Forms.



Anexo 4: Cuestionario 2022

Encuesta: Asesor comercial del área de Canales Directos

El presente cuestionario ha sido desarrollado por alumnos de la carrera de Administración de la Universidad de Lima como parte del trabajo de investigación para optar por el título profesional. Agradecemos su colaboración y requerimos de su amable disponibilidad de tiempo y concentración para poder responder las siguientes preguntas con toda honestidad.

Esta encuesta se realizará de manera anónima y su uso será exclusivo para el trabajo de investigación.

1. ¿Cuántos años tienes?
 - a) 25 – 30 años
 - b) 31 – 36 años
 - c) 36 – 40 años
 - d) 41 años o más

2. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el área?
 - a) De 1 a 3 meses
 - b) De 4 a 6 meses
 - c) De 7 a 12 meses
 - d) De 1 a 2 años
 - e) Más de 2 años

3. ¿Tienes estudios técnicos o superiores terminados?
 - a) Si
 - b) No

4. En tu entorno social cercano (familia, amigos, conocidos) ¿Hay familias jóvenes, con hijos pequeños?
 - a) Si
 - b) No

5. Si en la pregunta anterior tu respuesta es negativa, ¿Consideras que podrías contactarte con familias jóvenes con hijos pequeños en poco tiempo?
 - a) Si
 - b) No

6. ¿Tienes experiencia previa en ventas?
 - a) Ninguna
 - b) Hasta 6 meses
 - c) Hasta 1 año
 - d) Mayor a 1 año

Dimensión: Proceso de Capacitación

7. ¿Te sientes satisfecho con la cantidad de capacitaciones que recibes actualmente?
- a) Extremadamente satisfecho
 - b) Muy satisfecho
 - c) Moderadamente satisfecho
 - d) Poco satisfecho
 - e) No satisfecho
8. Los conocimientos obtenidos en las capacitaciones mensuales ¿Te dan seguridad para hacer tu trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

Dimensión: Remuneración

9. ¿Estás de acuerdo con que tu salario esté basado por comisiones y bonos?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
10. ¿Te parece suficiente la cantidad de bonos por cumplimiento de metas que hay actualmente?
- a) Si
 - b) No

Dimensión: Clima Laboral

11. ¿Consideras que tus jefes o supervisores muestran interés en ti como trabajador?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
12. ¿Consideras que tus jefes/ supervisores toman en cuenta tus opiniones?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

13. ¿Alguna vez te has sentido presionado por tu jefe/ supervisor en cuanto al cumplimiento de metas?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca

Dimensión: Motivación

14. ¿Estás a gusto con las funciones que realizas?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
15. ¿Recibes retroalimentación sobre las funciones que realizas?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
16. ¿Alguna vez has recibido algún tipo de reconocimiento o felicitación por tu desempeño?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) A veces
 - d) Casi nunca
 - e) Nunca
17. ¿Consideras que tienes las herramientas necesarias para poder hacer una correcta gestión de ventas?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
18. Al mes, ¿Cuántas veces consideras que faltaste o pediste el día libre por algún tema personal?
- a) Ninguna vez
 - b) 1 - 2 veces
 - c) Más de 2 veces

Dimensión: Satisfacción laboral

19. ¿Te sientes satisfecho con el proceso de selección en el cual participaste?
- a) Extremadamente satisfecho

- b) Muy satisfecho
 - c) Moderadamente satisfecho
 - d) Poco satisfecho
 - e) No satisfecho
20. ¿El CICA te pareció eficaz para la realización de tu trabajo cuando recién te incorporaste?
- a) Muy de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni acuerdo ni desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Muy en desacuerdo
21. ¿Te sientes conforme con la remuneración que percibes mensualmente?
- a) Muy conforme
 - b) Conforme
 - c) Ni conforme ni disconforme
 - d) Disconforme
 - e) Muy en disconforme
22. ¿Cómo consideras que es el clima laboral que te rodea?
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Normal
 - d) Malo
 - e) Muy malo
23. ¿Te sientes motivado trabajando en la organización?
- a) Extremadamente motivado
 - b) Muy motivado
 - c) Moderadamente motivado
 - d) Poco motivado
 - e) No motivado

Dimensión: Compromiso Organizacional

24. ¿Qué tan satisfecho te sientes trabajando en esta organización?
- a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Moderadamente satisfecho
 - d) Poco satisfecho
 - e) No satisfecho
25. ¿Qué tan identificado te sientes con la visión de la organización?
- a) Extremadamente identificado
 - b) Muy identificado
 - c) Moderadamente identificado
 - d) Poco identificado

e) No me identifico

26. ¿Qué tanto deseas seguir trabajando para la organización?

a) Bastante

b) Me es indiferente

c) Poco



Anexo 5: Validación de expertos – Encuesta 2022

Validación 1:



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de operacionalización de variables
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

.....” **Identificación de las causas de la alta rotación de personal en el área de ventas directas de una empresa de seguros** “

El proyecto tiene un enfoque:

(X) Cualitativo (X) Cuantitativo

Alumno(s) autor(es) de la Tesis:

...**Camila Alejandra Borda Carazas**

...**Julio Cesar Villavicencio Morales**

Experto Validador:

Javier Cáceres Sumar

Gracias por su colaboración.

Validación 1:



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

...Javier Cáceres Sumar

Sexo: F (.....) M (...X...) Profesión: Licenciado Ingeniería Electrónica

Especialidad: Ingeniería Electrónica Años de Experiencia: 10

Centro de trabajo: Pacífico Seguros

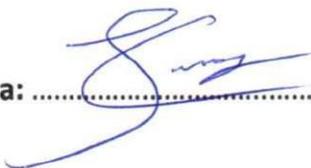
Cargo que desempeña: Jefe de Compensaciones, Logística y Selección

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACION	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.	X		
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido	X		

II. Comentarios adicionales

Sugiero hacer una mejora en la redacción de las preguntas para que estas puedan entenderse de la manera más sencilla posible por las personas que realizan el cuestionario.

Firma: 

Fecha: 17 / 11 / 2022

Validación 2:



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carretera de Administración

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de operacionalización de variables
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

....." **¿CUÁL ES EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ROTACION DE PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DIRECTAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS?** ".....

.....|
.....

El proyecto tiene un enfoque:

Cualitativo Cuantitativo

Alumno(s) autor(es) de la Tesis:

..... **Camila Alejandra Borda Carazas**

..... **Julio Cesar Villavicencio Morales**

.....
.....

Profesor:

Mirko Rubén Asencios Bao

Gracias por su colaboración.

Validación 2:



UNIVERSIDAD DE LIMA
Carrera de Administración

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Juan Carlos Migone Brujot

Sexo: F (.....) M (...X...) Profesión: Psicólogo

Especialidad: Clínica Años de Experiencia: 35.

Centro de trabajo: Universidad de Lima

Cargo que desempeña: Docente a tiempo parcial

I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y coherente con adecuados.	X		
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.	X		
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido.	X		

II. Comentarios adicionales

Sugiero que las preguntas sean redactadas en tercera persona, por lo demás me parece bien redactas, tienen claridad y guardan relación con las variables planteadas en la investigación

Firma:

Fecha: 17 / 11 / 2022

Anexo 6: Transcripción Entrevista 1

E2	Entrevistador 2
J	Entrevistado
ASEGURADORA	Nombre de la empresa
...	Pausa prolongada

Puesto del entrevistado: Jefe de compensaciones, logística y selección

J: Vamos a seguir bajando porque estamos depurando gente que no suma para el canal y lo que estamos haciendo es ajustar los mínimos, ya que por pandemia acomodando nuevamente. Uno de los puntos de inflexión es que la fuerza de ventas de Vida venda productos de vida y accidentes personales, que son productos más complicados de vender. A diferencia de los productos de salud, que por pandemia todo el mundo quería seguros de Salud.

E1: Vamos a proyectar las preguntas, uno de los factores que nosotros hemos identificado era el tema de las remuneraciones y compensaciones y bueno saber que han reestructurado esto con el equipo del BCP, porque de hecho son cosas que influyen.

J: Si en realidad es un piloto que inicialmente se ha desplegado solo con 4 agencias, todavía no se despliega a toda la fuerza de ventas y no sabemos si se va a desplegar aún. Ya que aún estamos con el tema de la reestructuración del canal de vida, no hemos tocado el piloto para nada porque queremos que esté funcionando para ver los resultados y luego hacer el comparativo de agencias tradicionales versus agencias con el piloto y así ver como se ha ido comportando y luego del análisis se tomara una decisión. Este análisis no lo hago yo actualmente, lo hace un *squad*.

E1: Buenazo Javi, por que en verdad estamos en este punto entre dos caminos, en ver si la tesis es un proyecto de mejora o si simplemente es una identificación de factores. Por ejemplo, si tú me dices “hemos estado mal con el tema de las compensaciones, porque la competencia es brava” y por lo que hemos revisado nosotros a nivel general es que el puesto de asesor comercial en el rubro de los seguros es muy inestable, ¿no?

E2: Si, el puesto en general tiene un alto nivel de rotación.

E1: Exacto y viene la competencia, que tiene una comisión por venta de producto es más alta y chau. Además, otras cosas como el tema de remuneraciones, el clima laboral y todas estas cosas. Así que... nada, vamos a proyectar las preguntas, tú me vas diciendo tranquilo – con toda la sinceridad del mundo- sabes que Julito, esto de acá yo si te lo puedo responder por qué lo sé y lo otro de acá no, así que vamos chequeándolas y ya este... no sé si depende de ti si es que le quieras una última leída y luego hacer la entrevista 100% formal, porque esto de acá si tenemos que grabarlo, ya que nos va a servir bastante.

J: No dale de frente, está bien.

E1: Bueno... como habrás visto acá hay un poco de todo, hay preguntas sobre indicadores, sobre reclutamiento y selección que me dan un poco de risa porque sé que no es mucho tema, pero todo le hemos chantado al pobre Javier

y cosas que por tu conocimiento en el tiempo que tienes, como cual es perfil del asesor de ventas e inclusive hasta del CICA que eso si lo conocíamos un poco todos, así que nada...

J: ¿No te llegaste a contactar con Jennifer?

E1: No... la verdad que no, me dio un poco de roche porque realmente sentí que no tenía muchas ganas de ayudarme.

J: Tranquilo, yo te puedo ayudar bastante, pero yo no estoy involucrado así metido en el tema de reclutamiento y selección, ósea ni siquiera sé cuál es el flujo. Entonces, hay temitas que no veo directamente que por ejemplo lo ve Jennifer y otras cositas las ve Cindy, este... igual te voy a ayudar en todo lo que pueda, ósea si tengo el *Know-how* general, pero detalle a detalle no mucho...

E1: Si, si no te preocupes, lo tenemos clarísimo. De hecho trate de comunicarme con Jennifer, pero al principio me dijo que en verdad andaba full y es super comprensible, además sé que es la única que ve este tema y la última vez le volví a escribir y me dijo que se iba de vacaciones y le pedí el favor a ver para cuando regrese podía regalarme una horita de su tiempo, que me ayudaría un montón para poder resolver unas preguntas y solo me respondió con un ok y la verdad que ya no le volví a escribir más. Bueno Javito entonces vamos con primera pues, para ir revisando pregunta por pregunta... hay varias que son básicamente opiniones y si puedes sustentarlas, bacán.

J: Ok, perfecto.

E1: ¿Tu consideras que la rotación de personal de ventas directas de ASEGURADORA es elevada? ¿Por qué creerías que es elevada? ¿Y si es que cuentan con algunos indicadores al respecto?

J: Ya, yo creo que sí es elevada, este... te voy hablar netamente de la fuerza de ventas de Vida, porque en los otros dos canales no es tan elevada ah... por ejemplo en Rentas, casi no hay rotación.

E1: No, no estamos incluyendo a Rentas, ósea solo estamos viendo Vida y Salud.

J: En salud, por ejemplo, no es tan elevada la rotación.

E2: Podríamos centrarnos entonces Vida, ¿no?

J: En vida si es elevada, porque te das cuenta por el reclutamiento, los accesos, las herramientas que veías antes, ¿te acuerdas? ¿Cuántas personas entraban al mes?... Entraban 100 personas, 90 personas y la verdad que parecía que el número no cambiaba, porque también al mes se iban 100 o 90 personas. Entonces ese era un indicador.

E1: Claro, esto lo hacíamos básicamente para equilibrar la balanza. De hecho, Javi, que tu... más o menos sabes...

J: ¿Por qué creo?

E1: A lo que voy es que, se enviaban o mejor dicho se programaban enviar varias cartas de pre aviso y cartas de despido. En ese sentido, si yo te pregunto a ti de las 100 personas que se van, que porcentaje crees tú que se van por decisión de la compañía y cuantos se van por decisión propia.

E1: Pucha... la verdad que ahí si me agarras, porque no quiero darte un número que de repente no es, pero te lo puedo sacar para el lunes o martes máximo.

E1: Ah, sería mostro.

J: Te puedo sacar este indicador, yo lo veo con Cindy y le digo que me ayude con eso. Yo no estoy metido directamente con esto, no te quiero dar un número que de repente no les puede ayudar en su análisis.

E1: Entonces sería bueno poder conseguir una reunión con Cindy, ¿no? Si es que no puedo con Jennifer... voy a tratar, porque en realidad Cindy también para full.

J: Claro, pero como te digo, como yo no veo directamente ceses no sabría decirte cuanto es porque ellos renuncian o cuanto es por despido directo, más aún ahora que estamos nivelando las metas que fueron bajadas por pandemia.

E1: Ya perfecto, a ver si puedes, sino igual yo voy molestando a Cindy.

J: Ósea ese número si te lo puedo sacar, más o menos, entre lunes y martes. Lo voy a apuntar, para no olvidarme.

E2: Buenísimo.

E1: A ver esta segunda pregunta y como te digo, tú me vas diciendo si es que puedes responderla o no.

J: Pero te falta el porqué de arriba ah...

E1: Eh... Ósea me dijiste porque en el reclutamiento ingresan aproximadamente cien personas...

J: Claro, pero no es el reclutamiento porque se va la gente, sino porque la rotación es elevada... el motivo de la rotación.

E1: uy perdón, a ver si me dices exactamente.

J: Ya, es mi percepción, acá te voy a decir netamente mi percepción, no es por que trabaje en la empresa. Hay muchas personas que toman el trabajo de asesor de seguros como pasa hasta que consigan otro trabajo.

E1: Eso es verdad.

E1: Y eso con una encuesta, lo sacas ah. Si haces una encuesta a la fuerza de ventas preguntándole cuanto tiempo piensan quedarse, máximo que te dirán... no todos tienen dotes de ser vendedores pues, ¿no? Entonces, como la mayoría lo toma como trabajo de paso hasta que consiga otra cosa... el perfil no es de vendedor pues. Finalmente, se van porque no les gusta o porque no venden por no ser vendedores.

E2: Claro, hasta que encuentran algo mejor.

J: Claro, esa es mi percepción.

E2: Entonces, le piden algún tipo de experiencia en ventas, específicamente en seguros, ¿alguna experiencia previa?

J: No, no necesariamente. Ósea si lo ponen dentro de los requisitos, pero no necesariamente ingresan con experiencia. Es decir, no es restrictivo, a menos que eso haya cambiado, Jennifer ve eso o le puedo preguntar a Cindy o de repente puedes sacar una reunión con Cindy, pero mi percepción es esa, ¿no? Que la mayoría que toma ese trabajo, lo toma de paso, hasta que consiga otra cosa que considera que es mejor y el que si es asesor si se queda, tenemos asesores diamantes de años, que tienen más de diez años.

E1: Como tu amigo... como se llamaba, ¿Fabricio?

J: Claro, como Fabricio, Silene Peña, Enith Velásquez; que son asesores *platinum* o diamante y la destruyen ah, te venden 8 o 9 seguros cuando la meta es de 2 seguros. Son tromes, ellos si son vendedores.

E1: Si es verdad, a Fabricio lo tengo en LinkedIn y veo que lo premian a cada rato.

J: Si, entonces para mí, mi percepción es esa.

E1: Ya, buenazo, está bien entonces.

J: Otra percepción también puede ser, por ejemplo, este... de repente herramientas de venta ahora que estamos más en el tema digital, es más difícil vender a través de una cámara web que presencial, ¿no? De repente las herramientas de venta pueden impactar directamente en una venta.

E1: Si, tienes razón. ¿Creo que nosotros hemos puesto algo con respecto a las herramientas comerciales, no Camila?

E2: Eh, me parece que sí. De hecho, sobre esto se las herramientas de venta, me imagino que es porque, obviamente, es más difícil tener contacto con un cliente. De hecho, es más difícil venderle un seguro por zoom, que hacerlo presencialmente.

J: Claro, lo que pasa es que en si la chamba del asesor no es vender, sino es concientizar al cliente a que necesite un seguro y este seguro se debe de adecuar, tanto a su economía, como al perfil de cliente que se busca, si tiene hijos o es casado. Por ejemplo, una persona que tiene 3 hijos, en esta época de pandemia, el trabajo del asesor es concientizar a este cliente puede pasar algo y sus hijos no tengan nada, entonces puede venderle un venderlo un fondo universitario o un seguro de inversión, algo así. Por esto yo creo que concientizar a alguien por webcam de hecho es mucho más difícil.

E1: Javier, cuanto tú dices “herramientas comerciales” como para que se apoyen en hacer una venta a través de esta...

J: Claro, es que ahorita por ejemplo tienen la Tablet y una herramienta en la que ellos cotizan, todo eso. ¿Yo creo que pueden existir otro tipo de herramientas que te puedan facilitar cerrar, no?

E1: Si me acuerdo lo de las Tablets que fueron parte de la transformación digital.

J: Exacto, nosotros fuimos los pioneros en transformación digital dentro del rubro de seguros, salimos primeros con esto y cerramos el despliegue de las tablets, justo cuando empezó la pandemia y otras empresas recién lo estaban empezando, entonces para ellas de hecho fue muchísimos más difícil cuando empezó la pandemia.

E1: Si claro, yo entre a la empresa cuando estaban empezando con esto y me fui cuando estaban terminando. En verdad me pareció alucinante. Bueno segunda pregunta entonces Javier ¿En qué consisten los procesos de reclutamiento y selección de los asesores de ventas?, ¿Qué áreas se encuentran involucradas? ¿Y si hay otros procesos importantes en esta área?

J: En reclutamiento y selección, ¿también está involucrado también recursos humanos y ... netamente me estás hablando de reclutamiento y selección o ya cuando ingresan al CICA?

E1: No, de reclutamiento y selección, pero en específico del área comercial, es decir de los asesores de los canales vida y salud. Entonces definitivamente se relacionan con el CICA, ¿no? Ya que no es el mismo proceso de otros puestos.

J: Claro, es que una vez que lo seleccionas al asesor, pasa por CICA, pasa por una capacitación y todo, entonces no sé si lo ponemos ahí.

E1: Si de una vez... entonces sería recursos humanos y nuestra área, ¿verdad?

J: Es el área de compensaciones, logística y selección. Nuestra área ve solo esa parte de selección.

E1: ¿Mas o menos tienes ahí cuales son los procesos?

J: No, eso no. Cindy te puede ayudar. No sé si ya salió, pero creo que hay una herramienta donde se ve el tema de los procesos... no sé si ya salió o está por salir una herramienta que es como un lote de preguntas, para sacar un perfil más cercano a un vendedor y ahí vamos a poder descartar de repente el tema que te decía en la primera pregunta, ¿no? No todos los que entran tiene el perfil de vendedor, lamentablemente.

E1: Ah perfecto, buenísimo. ¿Yendo a la segunda pregunta, para ti – en base a tu experiencia y los años que tienes trabajando en la empresa más lo que has podido observar- cual crees que es perfil del asesor de ventas de la empresa?

J: El perfil actual del asesor de ventas...

E1: Claro, que yo recuerdo, por ejemplo, pedían de que sean mayor de cierta edad, cierta experiencia.

J: Eso justamente lo tiene Jennifer, pero igual lo debe de tener Cindy, aunque de verdad Cindy no se ha involucrado mucho en el proceso.

E1: Me lo imagine, ósea yo siento que a pesar de que Jennifer ahora es parte del equipo de Cindy, básicamente sigue siendo ella sola en su procedimiento.

J: Exacto. Ahora recién hemos conseguido recursos para que alguien apoye a Jennifer. Entonces ahí Jennifer va a estar un poco más como que...

E1: ¿Quiénes eran parte de ese equipo antes? ¿Meche Milanés sigue?

J: No. Esta Mechita, Jennifer y alguien más, y solo se quedó Jennifer.

E1: Ya... ya está bien. ¿Y Jennifer que puesto tiene actualmente?

J: Jennifer es... Creo que es como que, asistente de selección algo así. No es analista. No sé si la palabra es asistente, pero no llega a ser analista ella.

E1: Ah ¿Es una chambasa no? Ósea para ser asistente, porque ella prácticamente arma todos los CICAS.

J: Claro.

E1: Ya... ya está bien, esto de acá voy a dejarla eh... para preguntarle a Jennifer si es que me, si es que no me vuelve a chotear en todo caso Cindy.

E2: La segunda también, ósea la que le sigue también.

J: La segunda esta amarrada con ellas.

E1: Si.

E1: Ah... ya, igual. ¿Ya ves? Esto es lo que queríamos validar. A ver, esta de acá fijo es tuya pues ¿no? Eh... Si es que ¿Cuentan con un plan de incentivos y bonos mensual/manual? Ósea, ¿Cuáles son? si es que nos puedes contar ¿cuáles son los planes que tienen ellos de comisiones, bonos, incentivos? ¿si se dan de manera anual, mensual? ¿con que frecuencia?

J: Claro. Hay ese detalle ahí. Ellos ingresan eh... los asesores de fuerza de ventas de vida ingresan con un sistema de compensación durante los 24 primeros meses, distinto. ¿ya? ¿Por qué? Porque en promedio un asesor bueno te vende entre, te vende más o menos 3 pólizas de vida y 3 pólizas de accidentes personales al mes. Entonces si fueran al 100% comisionistas ¿ya? la prima de estas pólizas, un 90% se pagan mensualmente... ¿ya? Entonces si sacamos la prima media de vida, que es más o menos 70 dólares por tres pólizas que venden al mes, son 210 dólares. Y eso tú le aplicas el 20% de comisión, son ahí 42 dólares ¿no? Entonces eso más lo de accidentes personales, que aproximadamente serían 10 o 15 dólares de comisión, sumando 60 dólares. Entonces un asesor bueno que vende estas 3 pólizas de vida y 3 pólizas de AP al mes ¿ya? Pero con 60 dólares de comisión es difícil vivir. Por este motivo, entre los 24 primeros meses tienen un sistema de compensación, que es una tablita que, si venden 3 pólizas de vida y 3 pólizas de AP, por ejemplo, se le pago 3000 soles, si venden 4 pólizas de vida y 4 pólizas de AP se le paga 3500 soles, si venden 5 pólizas de cada una se le paga 4000 soles, y así sucesivamente. Es una tabla ¿ya? Que tiene un tope creo que de 12 pólizas o 13 pólizas ¿ya? Esto durante los 24 primeros meses porque, hasta que el asesor tenga un colchón de comisiones.

E1: Ah... ¿Es acumulable?

J: Claro. Es acumulable porque el pago es mensual, acuérdate, la prima de la póliza el pago es mensual. Entonces mientras haga un colchón de comisiones, se frese ente sistema de compensación el que les estaba comentando durante los 24 primeros meses y a partir del mes número 25, ya es 100% comisionista.

E1: Ya buenazo. ¿Ellos no tienen sueldo básico?

J: No tienen sueldo básico. Aparte, de eso tienen incentivos que son bonos ¿Ya? Que de ahí si quieres los puedes apuntar. El primero es un bono de despegue, se llama así, que es por la producción por los 24 primeros meses. ¿ya? Producción de los primeros 3 meses, perdón. De ahí viene un bono mensual.

E1: ¿En qué consiste este bono de despegue?

J: El bono de despegue... le pedimos una meta trimestral durante los primeros 3 meses, y si llega a esa meta, recibe un bono. El bono varía eh... pero hay una meta mínima, por ejemplo, 9 pólizas de vida y 9 pólizas de AP. Si en promedio me vende 3 pólizas de cada una mensual, en el trimestre me hace 9 pólizas de cada una, le pago por decir 500 soles o 1000 soles de bono, si me vende 10 pólizas de cada tipo, le pago 1100 soles, si me vende eh... no sé 12 pólizas de cada una, le pago 1500 y así sucesivamente.

E1: Ya, buenazo.

J: Después hay un bono bimensual, que tiene la misma lógica de cálculo, solo que con la producción del bimestre que son por los meses 4 y 5 ¿no?

E1: Tú hablas de los meses 4 y 5.

J: Solo una vez lo ganan, solo de los meses 4 y 5.

E1: Chicos espérenme solo un minuto que voy a bajar mi cargador al toque porfa.

J: okey, okey. Ya Julito de ahí te comentaba que hay un bono mensual, después del bimensual hay uno mensual que es producción del sexto mes.

E1: Ya.

J: Y de ahí hay un bono trimestral ¿ya? Que este bono trimestral ya queda *flat*, ya que se calcula de por vida mientras el asesor este vigente. Este se calcula al cierre del mes 9 al cierre del mes 12, al cierre del mes 15, al cierre del mes 18, cada tres meses. Los tres primeros que te comenté, el de despegue, el bimensual y mensual es por única vez, y de ahí el trimestral si ya se le mide siempre.

E1: Ah ya, perfecto.

J: Ese es el pilar del sistema de compensación de la fuerza de ventas, de vida. En la fuerza de ventas de salud vienen bono mensual no más.

E1: Ah ya okey, okey.

J: Si quieres apuntar...tienen bono mensual y son comisionistas desde que ingresan.

E1: ¿Dónde están las mayores comisiones por ventas? ¿En vida o en salud?

J: ¿En volumen?

E1: Eh... no, no, en monto. En monto para el asesor. ósea, ¿Qué asesor vende más? Y ¿Vende en que canal?

J: Es que el sistema de compensación es diferente. ¿Por qué? Porque en la fuerza de ventas de vida yo les comenté que se paga la comisión de acuerdo con la fuerza al pago al cliente. En la fuerza de salud yo te adelanto la comisión anual. Ósea el cliente te paga mensual, pero yo te adelanto la comisión anual. Por decir no, si un cliente me paga 5000 soles anuales por una póliza yo le adelanto el 20% de la comisión anual de los 5000 soles, no por la prima mensual, si no de la prima anual. ¿no?

E1: Ah... ya, perfecto.

J: Entonces, si hablamos en términos de comisión en sí, más pagas en salud. Pero, es porque yo lo adelanto por 12 meses. Pero en la parte de ventas ya no.

E1: Si me acuerdo, si me acuerdo. Ya entonces, ya bueno, esto ya está super detallado y una última. ¿después de los 24 primeros meses?...

J: Ya son 100% comisionistas.

E1: 100% comisionistas, perfecto.

J: A partir del mes 25 son 100% comisionistas, pero este bono trimestral lo pueden seguir ganando.

E1: El que es el *flat* hasta el final del...

J: Exacto.

E1: Javito una pregunta, en promedio aprox, si es que tienes algún número ¿Cuánto recibe un asesor, mensual como sueldo? Si es que me puedes decir de vida y salud, si es que tienes algún monto aproximado en promedio, no se... ósea sé que la pregunta esta...

J: Pucha es que ahorita no tengo ningún número a la mano, pero diría que por ejemplo 2 500 soles, pero es porque meto en la bolsa... acuérdate de que el puntaje al menos... ósea un asesor bueno me da 30 000 soles al mes, en vida.

E1: ¿30 000?

J: Puede ganar eso, puede llegar a ganar eso. Y un asesor malo me da 30, ósea hay un desbalance, pero si quieres un promedio ya diría 2500 soles más o menos en soles. Y eso apunta a los dos canales.

E1: Ah ya... okey, Así que si la sabes hacer en seguros puedes tener un buen sueldo ¿no? Vivir tranquilísimo.

J: Pero esos son los asesores top los que su viaje anual siempre lo ganan, los que siempre viajan a sus capacitaciones anuales...

E1: Javito una pregunta, mira nosotros eh... este, yo todavía tengo pendiente lo la carta de autorización del uso del nombre de la empresa, lo que pasa es que como estamos siendo enfocados a esta empresa y no lo estamos haciendo como que directamente, nuestro título es específicamente sobre esta empresa. En el tema de la tesis, no es como una empresa de seguros, la universidad nos va a dar a nosotros una carta en la cual indicamos que la información que nos están proporcionando la empresa es verídica.

J: Pero eso te lo aprobó Jessica creo ¿no?

E1: Si, sí, sí, pero eso fue cuando ella y yo conversamos para hacer el tema de seminario que te digo que era la primera parte, cuando aún llevábamos esto como curso. Sin embargo, ahora como la tesis se publicará... la universidad omitirá cierta información como el nombre, solamente para que la gente que quiera consultar la tesis pueda chequearla sin llegar o que puedan tener acceso a información que es relevante de la empresa y que no se quiere mostrar ¿no? Entonces, este... si yo te pregunto "Oye Javi tu tendrías o podrías", porque yo sé que los tienen en los ppts inclusive yo me acuerdo haberlo presentado en el CICA con Analú. Si yo te pregunto ¿Oye Javi tú me puedes pasar este esquema de comisiones e incentivos que tienes para poder chequearlo y ponerlo como una fuente de información, tú me la podrías pasar?

J: Tendría que... es que son bien celosos con su información, ósea ahorita hay un huevo de competencia en el mercado ¿ya? Y es información que finalmente se puede llegar a filtrar y puede estar en tu tesis como tú dices, y otra empresa la puede ver ¿no? Entonces yo tendría que consultarlo. En un principio te diría que me van a decir que no, yo creo eso, ósea que en un principio te pueden decir que no ¿Por qué? Porque al finalmente la vas a colgar en tu tesis y es algo que alguien puede ver. Es un sistema de compensación ojo, con el BCP hemos estado... te explico porque antes del BCP hemos estado trabajando más de un año y... y la plata que se ha invertido es... ósea el presupuesto que nos han dado es gigante ah... ósea le hemos tenido que pagar a unos externos, entonces divulgarlo así no más... hablando como empresa yo creo que te van a decir que no. Pero igual, le puedo preguntar a Jessica si quieren.

E1: Ya, buenazo.

J: Pero yo no te la podría enviar directamente.

E1: No, no tranqui ósea, a lo que voy es que, ósea... es que te confirmo esta info, la info que definitivamente nos puede servir como guía no...no se muestra al final ¿no? Ósea simplemente es para nosotros corroborar y al final comprobar nuestra hipótesis, pero no es que, cuando se publica la tesis y van a estar los cuadros del sistema de compensación o se va a indicar cuánto gana un asesor ni nada.

J: Ya eso se lo voy a decir a Jess, ósea creo que viéndolo de ese lado si es como más...

E1: Claro, claro. ósea simplemente es para que nosotros lo tengamos y digamos “Ah ya... esto es así, es así, quizás nos parece muy poco, a comparación de la competencia es muy poco, o lo sé”. Entonces si corroboramos de que puede ser de que uno de los factores...

J: Igual sería bueno, para que pulas más tu tesis, igual sería bueno que le saques una reunión a Jess, porque puede tener otros puntos de vista diferentes a los que yo te estoy diciendo y que también te puedan ayudar. Acuérdate de que ella tiene no sé cuántos años en la empresa.

E1: Si de hecho con Jess sería un golazo, pero ando full, mira te juro que yo le he escrito... acá esta, a ver, le he escrito y este, pucha ósea si me respondía...

J: Pero llámala ¿Por qué le escribes? Es que llamándola comprometes más a una persona. Yo que tú la llamo, no te va a decir que no. Es que sabes Julito... hemos estado en la reestructuración del canal.

E1: Si... yo me imagino, yo me imagino.

J: Estos meses hemos estado en reestructuración del canal y literal he estado full, Jessica peor, todos hemos estas en mil cosas y todavía no cerramos ah... ósea ya cerramos el tema, pero de ahí tenemos que ver accesos, cambios de roles, herramientas nuevas, mover el árbol jerárquico.

E1: Asu, eso era un chambón.

J: Es un chambón. Tenemos que moderar todo alucina. Por eso te digo ahora que tenemos más tiempo, porque ella va a salir de vacaciones. Contáctala antes que salga de vacas porque de ahí se va a Piura y después ahí es más difícil.

E1: ¿Y cuándo se va?

J: Creo que se va el 17, dile “Jess ¿Podemos hablar?” Pero dile media hora y luego te pasas a una hora, esa es la técnica, pero llámala.

E1: Ya, buenazo, buenazo. ¿A quién había pensado en un inicio? A Jess y Jennifer.

J: Jennifer te va a ayudar bastante porque lo tuyo está más enfocado en el tema de selección.

E1: ¿sabes también a quien estuve pensando también? Y que le pedí una llamada...

J: Giovanni también te puede ayudar en el tema de los planes de capacitación y desarrollo, todo eso lo ve Giovanni.

E1: Ah... no te creo...

J: Claro... si él está en capacitación, el estado encargado de capa ahora.

E1: Ah... que buen dato.

J: Yo te digo si hay planes de capacitación y desarrollo, pero el que los despliega es Giovanni.

E1: Ah... mostro el si era super buena gente.

J: Ah... ¿yo no?

E1: Jajaja no, no pues también pero javito yo ya te dije que tus eras mi hermano mayor.

J: Pero Giovanni te puede ayudar con este tema.

E1: Entonces creo que esta pregunta lo chequeas con él, ósea... ¿Los asesores de ventas cuentan con planes de capitalización y desarrollo? ¿en qué consisten? Esto tú, me imagino ¿no lo conoces mucho?

J: No lo conozco, pero si hay. Es más antes del COVID los mandaban al... lo que decías al *one million dólar table*, que son capacitaciones fuera del país. Ósea si hay bastantes planes de capacitación

E1: Ya chévere. Y ¿Con Edu Córdova? ¿podría ver esto? O Edu no tiene mucho...

J: Edu también puede ser que... Edu creo que es más...

E1: Creo que es mas de administrativo ¿no? Fuerza de ventas.

J: Edu es más el que anuncia no el que ve directa... Ah Edu... por decir con Giovanni tienes a quienes capacitar y con Edu anuncias. Por ejemplo, el área de Leo ve quienes han ascendido, lo informa a GDH y esta área solo se encarga de anunciar, pero no ve lo que hay detrás de eso. ¿Manyas?

E1: Ajá, ya mostro, con Giovanni es entonces... esto es a lo que yo quería, justo pulir esto primero y luego separar a quien le puedo preguntar qué cosa. Eh... Javito lo que sigue... ¿Realizan alguna encuesta de satisfacción a los asesores comerciales? ¿Cuáles son los resultados?

J: Sí, si encuestan, es más hay encuestas por ejemplo Giovanni dicta capa, cierran la capacitación, hacen encuesta. Este... de ahí encuestas anuales ¿no? Eh... pero los resultados si no los... no... no sé cuáles serían. No, no los tengo... ósea no tengo a la mano estas encuestas.

E1: ¿Qué área se encarga de hacerlas? Por ejemplo, la de capacitación. Ósea ni bien termina el CICA...

J: Ahí le puedes preguntar a Giovanni... misma capacitación.

E1: Y ¿Las que son anuales? ¿A la fuerza de ventas y asesores comerciales?

J: Recursos humanos. Pero no se quien en recursos humanos lo ve.

E1: Ya... creo que también voy a ver si me ayuda Edu con algunas cosas. Edu me ayuda un montón para la anterior, inclusive el comunico la encuesta que yo hice ¿te acuerdas?

E2: Ah verdad.

J: ¿Con el correo?

E1: Sí, con el correo. Ya... a ver Javi, esto también es como opinión... desde tu punto de vista ¿Cuáles considera que son las causas principales de la rotación del personal en el área de ventas directas?

J: ¿No es la misma pregunta que arriba?

E2: Que la primera.

J: Que te dije que... desde mi punto de vista era el tema de que... la mayoría que ingresa, el 80% está ahí... de paso hasta conseguir algo que le gusté.

E1: Ya buenazo porque...

J: Para mí, eso es lo principal ¿no?

E2: Ya, pero ósea consideras que hay temas que no sé por ejemplo en cuanto el clima laboral o el beneficio monetario que ellos obtienen que tal vez influye en que ellos... eh... ¿Roten? O es más que nada...

J: En el clima laboral... en ASEGURADORA es como que chévere... Por ejemplo, recién ahorita los asesores están tomando un sistema híbrido de... de trabajo, están regresando a las oficinas paulatinamente ¿ya? Pero... se les permite trabajar desde casa... yo creo que el clima laboral, para mi es ASEGURADORA es...

E2: No es una causa de rotación...

J: No, no es una causa.

E1: No puede ser un causal... y ¿Sobre la línea de carrera Javi? Ósea ¿tú crees que los asesores?...

J: No porque la línea de carrera... acuérdate que nosotros tenemos por ejemplo eh... para ascender por primera vez te ascendemos a los 6 meses. Y hay veces que tenemos arranques fuertes, que al cuarto mes o al quinto mes ya puedes ascender... ya tener una categoría mas ¿no? Al año ya puedes tener dos categorías mas ¿no? Pero esto es influyente con respecto a las ventas. Entonces como te digo, si ingresa un asesor que al año sabe que se va a ir porque esta de paso... no le interesa si lo ascienden o no o... ¿Manyas?

E1: Claro.

J: Pero las personas que hacen línea de carrera están muy contentas con la línea de carrera ósea los asesores... te hablo desde líder, master, senior, VIP, platinum, diamante, están super contentos porque tienen otros tipos de beneficios, la visión es mayor, por ejemplo. Ósea mientras mayor categoría tengas más comisión te pago.

E1: Claro, claro, claro.

J: Ósea si un asesor que recién ingresa le pago 8 por decir, me invento, a un asesor corporativo le pago 9, a un especialista 10, a un líder 11 y así ¿no?

E1: Ya... Entonces, en resumen, solamente ya para confirmar esto, ósea definitivamente los temas de incentivos, comisiones, clima laboral, desarrollo de carrera o línea de carrera, no son factores como que determinantes o quizás no aportan mucho a nosotros como identificarlo como causal de rotación, más si... podría ser el tema de eh...

selección ¿no? Porque básicamente no son asesores que no cumplen con el perfil o no tienen idea de una sola línea de carrera.

J: No sé si ha cambiado eso de selección en la pandemia... pero tú sabes que para conseguir una chamba tú dices “si he vendido en tal lugar” y...

E1: Si... obvio... Entonces yo creo que ese puede ser un buen punto principal y el segundo... puede ser...

J: Claro, para mí es más o menos un 80% eso... o 90, para mí ah ¿ya? Ósea que son factores que finalmente contratas a alguien que no tiene el perfil 100% vendedor ¿no? Para mí es un 80, un 90 eso y la diferencia puede ser el tema de compensación, no porque paguemos poco ¿ya? Porque no se paga poco en pacífico. Mas por el tipo de calculo que es medio complejo y a veces el mismo asesor ni entiende.

E1: Si, si, si... y ¿Sobre la producción? Ósea esto va definitivamente ligado al asesor que entra sin la idea de hacer carrera realmente. Pero también es en base porque es como complicado también llegar a las metas y siente que gana poco y... se va.

J: Si.

E1: Ya... ese también podría ser uno ¿no? Ósea el otro.

J: Claro, pero a lo que yo voy es esto ¿no? Eh... justamente uno de esos puntos de infección eh... están tocados en el tema de rotación en los bonos. Esos que te explique al principio que eran... bono de despegue... antes teníamos solo un bono que era el bono trimestral ¿ya? Y siempre al mes 3, al mes 6 al mes 9... y como vimos que había bastante rotación en el mes 4 y 5 decidimos partir esos bonos en bonos de despegue, bimensual y mensual para que el asesor así tenga producción, gane bono y eso permita que no se vaya. De que se sienta “oye mira... sigo ganando bien... no sé, este mes he ganado bono... no, me quedo” ¿no? No sé cómo, ósea el impacto de... ósea yo creo que, si ha tenido impacto en la rotación, que de hecho ha bajado un poco pero no sé cuánto... ha sido así te podría decir... pero yo creo que el principal problema no viene por ahí.

E1: Ah ya, okey, okey, okey buenazo.

J: Si tú le preguntas a todos tus amigos de la universidad que trabajan en industrial, que porcentaje de amigos... la mayoría te diría trabajaría en cualquier lugar menos en ventas. Es altísimo ¿Si o no? A nadie le gusta trabajar en ventas en realidad. Y si trabaja en ventas es por necesidad más de que por gusto, ósea porque de verdad le gusta trabajar ahí. Porque... por ejemplo a mí siempre me han preguntado antes de que trabaje en ASEGURADORA incluso... y yo digo “Pucha yo trabajaría en todo menos en ventas” me llega... que no se, si vendes de que te tiren el teléfono o salir a vender y que te rechacen y te rechacen. Yo antes de trabajar en ASEGURADORA decía “Yo trabajaría en todo menos en ventas” y si haces esa encuesta en tu universidad te apuesto que el porcentaje es super alto. Entonces eso significa que la mayoría de gente que ingresa a trabajar en ventas es más por necesidad que porque en realidad les gusta trabajar en ventas.

E1: Ya buenazo. Ahí creo ya que hemos identificado dos buenos factores. Entonces, ya vamos descartando que en gran medida aporta la rotación del clima laboral, el desarrollo de carrera y... bueno considerando ya que no son temas de comisiones ni bonos bajos entonces ya vamos descartando un poco. Entonces, nada buenazo el detalle Javi, Eh... la que sigue y a ver esto de acá... esto de acá creo que...

J: Eso cambio, porque en pandemia por un tiempo no se botó a nadie, y después cuando regresamos, regresamos con las metas bajitas, es decir, si les pedíamos 3 pólizas de cada tipo y luego regresábamos con 1 ahorita estamos en 2 de cada tipo, por ejemplo.

E1: Ya... esto de acá, por ejemplo, nos movió el piso un poco porque obviamente antes de pandemia los indicadores que Luchito nos había pasado en promedio más o menos era el 9% mensual que no era un número tan bajo ¿ya? Había picos que llegaban a 12, había como que... las partes más bajas...

J: claro si eso lo llevas a que hay mil asesores... eso es lo que comentábamos arriba ¿no? 90 salen al mes 100 salen al mes...

E1: Claro, entonces como que “oye si, si es como que un número que te llama la atención para hacer un final de ventas” ¿no? Pero ahora lo que paso con la pandemia y se hizo este acuerdo de que no se iba a votar a nadie y que ahora que me cuentas de que han regresado, pero han regresado como que con metas bajitas como que para que la gente no pierda su chamba y en verdad a mí me gusta mucho eso como para...

J: Para no ser tan bruscos también, ósea... ya paso la pandemia... que ya... ya ha pasado y ya te regreso a la meta de 3 pólizas de cada una ¿no? Hemos regresado en enero con una póliza de cada una ahorita estamos con 2 pólizas de cada tipo, el otro año no sé qué decisión vaya a tomar el canal... pero no creo que no llegaremos a la meta de 3 pólizas todavía, porque estamos un poco... porque estamos todavía... hay un monto de gente que por la pandemia se ha quedado sin chamba ¿no? Entonces eso impacta directamente con las ventas que hacemos ¿no?

E1: Claro... claro entonces... esto de acá... bueno, Los índices de rotación del personal...

J: Eso te lo podría pasar Luchito, eso de ahí si no lo tengo a la mano.

E2: Como nos comentabas... eh... ósea en lo que es salud, justo nos comentaste al inicio de las preguntas... creo que... ósea, bueno... a raíz de la pandemia en salud sí estuvieron vendiendo más de lo que es vida ¿verdad?

J: Claro, porque la gente quería más su seguro de salud por el COVID ¿no? Ósea, no había camas UCI, y la gente hacia lo posible para obtener su seguro de salud para que si A o B les de COVID se puedan atender en una clínica particular ¿no? Y no se queden en el aire sin cama USI y finalmente fallezcan.

E1: Claro, claro, ya está bien... esperen... eso lo estaba respondiendo acá. Eh... la que sigue... a ver, esto de acá lo reviso con Luchito... si pues Luchito es quien nos pasaba los indicadores CAMS de rotación de personal era Luis, Lucho Entrades que al igual que Javi es más pata de ASEGURADORA así que... bacán, con el vamos a chequear. Eh... a ver... ah ya... está fácil...

J: Los dos siguientes puntos que es CICA es con Giovanni... Giovanni si te va a dar tiempo es super...

E1: Si... si, pero dentro de tu opinión ¿Tú crees que el CICA o esta capacitación que los asesores tienen antes de... eh... ingresar a la chamba ya en si en la práctica, crees que en verdad garantiza que estos ejecutivos, estos asesores rindan dentro de los equipos de venta? Ósea no se si en algún momento no tuvieron algo tan desarrollado como el CICA... perdonen... mi reloj que no para de sonar... pero no sé si toda la vida o desde que tu ingresaste tenías un curso tan elaborado como el CICA que quizás en la producción no se veía reflejado...

J: Es que cada vez el CICA se ha venido puliendo ¿ya? Ósea, este curso a cambiado con el tiempo un montón ya... entonces lo que ahorita buscamos es en realidad eficiencia, entonces en el CICA se les enseñan las herramientas básicas y los productos básicos con los que vas a comenzar a vender ¿no? Ósea no te van a explicar en el CICA, no sé, vender una inversión platinum que la prima segura es 5 000 dólares porque... eso lo vendes una vez al año y... ¿no? Que es un producto super difícil de vender. Entonces en el CICA más se han focalizado en vender los productos de inversión que son más rentables para el canal... incluso creo que no te explican fondo universitario gratis ¿no? Eso ya te lo explican en agencias... pero eso no te quita de que hay capacitación constante, o sea le enseñan lo principal en el CICA, pero no se pues, e lanza un nuevo producto, capacitación. ¿quieres vender un nuevo producto? Capacitación, este... y así ¿no? Y eso más lo puede profundizar Giovanni, porque... Giovanni ve todos esos temas ¿no?

E1: ya... buenazo... esto... ya está de acá también con Giovanni.

E2: La siguiente pregunta también es sobre eso...

E1: Si, sí, sí.

J: Ya... ósea los motivos por los cual un asesor puede ser desvinculado... el único motivo... Ósea el 99% es por producción baja, no hay otro motivo. De ahí es, el 1% restante es por falta grave, que no... no pasa mucho ¿no? Y el otro motivo... porque tu ahí pones desvinculado ¿no? Significa que nosotros lo despedimos, porque de ahí el otro es que el asesor cesa pues ¿no? Se quiera ir, y se... presenta u carta de renuncia y...

E1: Ya... si por producción baja pues ¿no? Eso es... eso si era de todas maneras, falta grave y ¿no hay ni otro motivo? No existe.

J: No.

E1: Ya, buenazo. Eh... ¡ah ya! esta pregunta era también porque... digamos que si ya la vas leyendo... yo me acuerdo de que nosotros hacíamos las evaluaciones de mínimos eh... seleccionábamos a las personas que deberían de haber sido notificadas con una carta de preaviso por último con una carta de despido si es que ya tenían una carta de preaviso vigente eh... pero había muchas excepciones ¿no? No se... aparecía Alfredo, aparecía Enrique y decían "oye ¿sabes qué? No hay que enviar estas cartas" Entonces... ¿Por qué motivo se realizan esas excepciones? Ósea no sé si es que eh... por no, por no... ¿Cómo decirlo? Por no desplomar el canal y sacar a mucha gente...

J: Lo que pasa es que hay dos... ósea el tema de las excepciones lo podemos bifurcar en dos temitas... ¿ya? Uno, es que... damos las excepciones porque el asesor ya metió la producción, pero todavía no se convierte... que es en la mayoría de los casos, y otro era excepción de que... porque en realidad si es un asesor bueno y en ese trimestre justo le ha ido mal. Entonces finalmente no quieren deshacerse de un asesor buenos ¿manyas? Porque en un trimestre le ha ido mal o porque no llego a la meta. Pero si se hace excepción por un asesor, se tiene que hacer para todos. Porque legalmente si tu despidas a uno y a los otros no, y ninguno ha cumplido con la meta entras en contingencia y te pueden demandar, entonces siempre que se hacían ese tipo de excepciones ya no se enviaban cartas a nadie pues ¿no?

E1: Ya... y aproximadamente, ahorita en promedio...

J: No ahorita no tenemos en tema de... el tema de... si hemos tenido poco ah... el tema de las excepciones de no enviarle a nadie, lo hemos tenido un par de veces exagerado, y te estoy hablando de una en cada canal. Mas la excepción iba por el tema de “mira no llego a la meta el 30 pero el primero ha metido la producción para cumplir hay que esperar que se convierta” más la excepción iba por ese lado.

E1: Ya... perfecto. Si porque, si lo recuerdo, pero cuando...

J: el tema del punto dos que te estoy diciendo... pucha en mi vago recuerdo se habrá dado dos veces... mas no. Te estoy hablando dos veces en... ¿Cuánto tiempo llevo en este canal? En 5 años que llevo viendo el canal de vida.

E1: Ya... ya... lo que pasa es que yo tengo el recuerdo o tenía la idea de que como en rentas eh... Alfredo si les daba excepciones a todos... entonces este...

J: Si, en rentas si... es que en rentas es un canal más complicado.

E1: Claro.

J: Ósea vender un producto de rentas es más complicado y... claro tú te has quedado con ese feed de rentas, pero en vida y en salud creo que ha sido una vez.

E1: Ya está bien... tienes toda la razón ya entonces la segunda... ¿Javi en que medidas crees que afecta la rotación de personal en los equipos comerciales de los canales directos de la empresa? Tú crees que la rotación afecta en tal medida que quizás... no sé, como canal eh... no se no llega a cumplir ciertas metas...

J: Ah... eso obvio, lo principal es que el costo de percepción es caro ahorita ha bajado por pandemia porque reclutamiento y selección no tienen mucho presupuesto, pero acuérdate cuando estábamos en presencial los traíamos de provincia, les pagábamos hotel, les pagábamos comida, los regresábamos... entonces, te traes un asesor de provincia te gastas un montón de plata en viajes en capacitación en comida ¿no? ¿para que el mes siguiente te cese? Es super caro ¿no? Eso afecta directamente en el gasto del canal. Ahora ya no, en el tema de... ¿Te acuerdas Julito que después se hicieron capacitaciones descentralizadas? En Trujillo, en Arequipa y Cusco ¿creo? Trujillo y Arequipa si mal no recuerdo, que las hacían... Mauricio y Milagros Saavedra ¿no? Pero ahora con el tema de que todo es virtual y la capacitación es virtual ya ahí no hay mucho gasto de atraer un asesor, pero finalmente si te afecta... ósea... igual sigue habiendo un gasto igual ¿no? El gasto es la chamba de reclutamiento, de a quien tiene que reclutar

¿no? El gasto de la chamba de capacitación, de que tiene que capacitar a los asesores nuevos eh... ver herramientas nuevas. Antes entregaban Tablet ahora ya no... pero cuando se entregaba Tablet ¿no? Cindy pidiendo accesos, finalmente le demanda más tiempo a Cindy, que le estas pagando realmente ¿no? Porque si no hubiera rotación no existirá el área de reclutamiento, no existiría el área de logística que está pidiendo acceso, ósea... herramientas y todo eso. Ósea finalmente, siempre hay un gasto ¿no?

E1: Exacto, pero en temas de producción o de metas... ¿Crees que afecta la rotación de personal como que a este canal?

J: Sí, si afecta porque finalmente si rotan ya no tienes asesores... ósea, uno, es más difícil el tema de crecimiento ¿no? Porque por ejemplo nosotros como canal nos piden, por ejemplo, este año nuestra meta era llegar a 1 500 asesores imposible, no vamos a llegar ¿no? Nuestra meta en este año era esa... y eso porque no llegamos a esa meta por el tema de rotación. ¿Por qué queremos llegar a la meta de 1 500 asesores? Porque queremos que se vendan... 3 000 pólizas de vida al mes cada uno que venda dos, por ejemplo, me invento. No se los números exactos porque eso ya lo ve el área de análisis... Lucho te puede ayudar ahí mas ¿no? Y este... pero claro queremos crecer para vender más finalmente e ingrese más plata al canal. Pero si hay rotación eso me impide crecer, me impide vender más también.

E1: Claro, va como ligado ¿no? Es como proporcional.

J: Exacto.

E1: Ya, perfecto, buenazo a ver esto de acá no se si es contigo, pero igual...

J: Sistema de compensación... ósea ¿te acuerdas de que te conté lo del BCP? Eh... ¿qué estrategias se ha usado para retener asesores comerciales? Este... afinar el sistema de compensación de la fuerza de ventas ¿no? O de remodelamiento como quieras. Por la parte que yo he visto, no sé si capacitación ha visto algo... ¿manyas? Ósea por la parte que yo he visto ¿no? Pero de repente en capacitación de repente en capacitación han hecho algo para el tema de que... de retención de asesores.

E1: Ósea... Giovanni es parte del equipo de capacitación, pero ¿quién es como el jefe ahí?

J: Giovanni es.

E1: Ah... Giovanni se encarga de todo eso.

J: Giovanni es el jefe, sí.

E1: Ah, bacán. Y... ¿Ali Anikame? ¿También?

J: Ali esta debajo de Giovanni, Giovanni es el jefe de todos... de capa. Debajo de Giovanni esta Ali, esta Mauricio Olanda, esta... Milagros Saavedra... todos los de capa.

E1: Ya buenazo. A ver Javito, en base tu experiencia ¿Tú crees que ASEGURADORA es una empresa que puede hacer sentir una gran satisfacción laboral a sus asesores comerciales?

J: Yo creo que sí, acuérdate por ejemplo del canal que estamos viendo en vida, nosotros en el mercado somos número uno en vida, somos los que más vendemos. Yo creo que si... Igual esto lo sacas con encuestas, de repente en las encuestas de tu pregunta de arriba, cuando preguntes ahí vas a poder ver en la encuesta de satisfacción pues ¿no?

E1: Ya buenazo. Claro, en base a tu percepción si ósea ¿no? Definitivamente creo yo que también era... algo real que si era algo que definitivamente era algo que nos hacía sentir una gran satisfacción ¿Cuáles crees que son los principales motivos?... bueno creo que esta ya es redundante esta pregunta ¿no Camila? Ya es como la tercera vez.

E2: Eh... no, esa iba dirigida... no a los asesores de venta sino... si es que había rotación dentro del área comercial, ósea no a los puestos específicos de ventas, si no a los demás puestos.

J: Ah ya, gerentes de estos asesores... o ¿no?

E2: Claro no la nueva gente, si no el resto de personal dentro del ventas.

E1: Ósea nosotros éramos servicios comerciales, ósea la pregunta va dentro de ahí.

E2: Claro si ahí hay un alto nivel de rotación.

J: No, no hay mucha rotación ahí.

E1: Si, en verdad ahí era casi nada...

J: ¿Cuántos años tu Julito has estado de practicante?

E1: Eh... desde abril de 2018 hasta el año pasado en diciembre... si, dos años y algo más.

J: ¿Ves? No hay mucha rotación.

E2: Si no de verdad no.

J: Nosotros como soporte no tenemos mucha rotación.

E1: Si... no imagínate si no me hubieran sacado a la primera no más jaja. Nada, este ya a ver...

J: Eso ya está arriba también creo ¿no? ¿No hemos tocado lo de la línea de carrera?

E1: Si, pero ¿tú crees que me puedas mandar eh... la escala de línea de carrera? Eso de asesor diamante, platinum, especialista, VIP...

J: Si, eso te lo mando, lo voy a apuntar... ¿Qué más te tenía que mandar? No lo apunte en mi pizarra me olvide.

E1: Eh... la de...

J: Ah, eh... ¿La de rotación creo que era?

E1: Si es la de... cuantas personas ingresan, si, cuantas personas ingresan.

J: Cuantas salen y cuantas entran.

E1: Aja, exacto eso.

J: Espérame un segundo ¿ya?

E1: Ya tranqui.

J: Perfecto, ya regresé.

E1: Ya espérame un segundito... lo que pasa es que justo le estaba mostrando a Camila... que se me cayó el celular ayer y mi pantalla reventó literalmente. Solo puedo responderle del WhatsApp ahorita, del WhatsApp web. Ya... a ver... ¿En cuál nos quedamos? Ya acá. Eh... bueno ¿Cuál crees tú Javi que sería el motivo por el cual los asesores se van de la empresa para trabajar en la competencia? Ósea ¿Por qué creerías que un asesor se iría de empresa para trabajar en otra de la competencia? por ejemplo.

J: Pucha no... ahí no sabría que decirte porque, ósea las condiciones son diferentes en cada una de las empresas entonces... eh... pero si hemos tenido casos en donde los hemos sacado acá por básicamente baja producción y entran a la competencia ¿no? A trabajar a la competencia. O puede ser que sea al revés los botan de la competencia y entran a trabajar acá.

E1: Entonces acá estamos creo que sería un tema a investigar Camila a ver cuál podría ser de nuestra parte los factores ¿no? Quizás podemos ver la manera de no se... la manera de ver cuáles son las comisiones en la competencia ¿no? Y comparar. Yo me imagino que podría ser por un tema de comisiones... y de ahí por un tema de escala de comisiones y de ahí no se me ocurre otra cosa ¿no? Nuestra empresa es igual de grande que la competencia y... ósea no... de verdad que este medio difícil esa pregunta. Esta de acá la voy a poner en rojito. Ya Javi y la última, que está definitivamente es para ti. ¿Crees que las comisiones los bonos e incentivos que ofrece ASEGURADORA actualmente crea un mix interesante para que los asesores estén felices/cómodos con su trabajo?

J: Eh... yo creo que sí, ósea finalmente eh... sea cual sea el sistema de compensación y sea en nuestra empresa, sea en cualquier empresa de la competencia o donde sea en cualquier empresa, si tu no vendes no te van a pagar bien... entonces hay un gran porcentaje que en pandemia asesores no vendían nada y se les pagaba RMV, que es remuneración mínima vital, y es un porcentaje alto un 50% de la fuerza de ventas no vendía nada y se les pagaba 930 entonces de hecho que ahí no se sentían cómodos con su plata pero es por, ósea es algo en lo que recae porque no venden, ósea si no vendes no te puedo pagar más pues ¿no? No existiría como empresa ¿no? Pero yo creo que de acuerdo al nivel de ventas que les exigimos los ingresos si son buenos.

E1: Ósea tú, si es que fueras un asesor, Javi, y haces tu trabajo... vas, haces tu trabajo, vendes tu normal, si estarías cómodo/feliz con ese mix que te ofrece pacifico con el bono bimensual, trimestral el de despegue, eh... ¿Si te sentirías cómodo con eso?

J: Si.

E1: Ya.

J: Ósea, nunca me metería a vender seguros, pero... como te digo, bueno como te comentaba antes a mí no me nace vender, pero si vendiera si me sentiría cómodo.

E1: Ya mostro. ¿Tú crees que haya alguna cosa que... esta si es una pregunta *off topic*, tu creerías que hay alguna cosa que les falta a estas personas, a estos asesores? eh... ósea yo sé y por conocimiento propio porque yo he estado ahí, yo sé que los asesores le dan de todo para que hagan bien su chamba ¿no? Ósea absolutamente todo, les dan buenas comisiones, les dan... eh... las capacitaciones, van a premiarlos a las agencias, les dan su Tablet, prácticamente todo para que hagan bien su chamba. ¿Tú crees que les falta algo a estas personas, a los asesores como para decir, “oye no se me falta y no puedo hacer bien mi chamba y ya bueno si no lo puedo hacer y no me lo dan, me voy”?

J: Yo creo que si les falta que ahorita estamos trabajando en eso que son herramientas, por ejemplo, estamos sacando ahorita una herramienta que llama Cobralert ¿no? Que por ejemplo esa herramienta finalmente va estar en un... ósea va estar enlazado a una web, como que un portal de la empresa ¿no? Y el asesor va a ver si que clientes están o no están al día en sus pagos ¿no? entonces, eso finalmente va a recaer en que si le cobran a tiempo les voy a pagar con más comisión, no se va a caer la póliza, ósea no les voy a afectar persistencia, no les voy a afectar stock, entonces cuando se calcula su bono va a tener va a tener buena persistencia, buen stock. Entonces... y hay más herramientas así que vamos a ir armando para que el asesor este... finalmente como que le podamos dar más facilidad para que su trabajo sea como más fluido. Porque antes de esto era, “¿jefe puedes fijarte?” y el subgerente tendría que entrar al portal, descargase la información, pasársela al asesor... ósea no era tan fluido ¿no? Entonces como que vamos a ir implementando herramientas como las que te comento, más de gestión ¿no? Como que... cobranza o ver sus indicadores ¿no? En cuanto estoy de persistencia, en cuanto tengo de stock para que los asesores finalmente puedan decir “Mira estoy bajo en stock tengo que trabajar más acá o estoy bajo en persistencia es porque se me están cayendo pólizas tengo que trabajar más acá o de repente mi cobranza no ha sido tan buena este mes tengo que trabajar más acá”. Entonces este tipo de herramientas ¿no? Que vamos a ir trabajando en eso, como te digo ya está saliendo el Cobralert yo creo que lo van a ayudar más al asesor como que a poder autogestionarse.

E1: Ah buenazo. Ya bacán eso está bien bacán, pero díganos que ahorita actualmente, ósea fuera de lo que están implementando o que van a implementar, ahorita ¿Tú crees que algo les falte para que no hagan bien su trabajo y que no cumplan?

J: Es que siempre hay algo más para mí, ósea por ejemplo yo creo que de repente no sé, si hay capacitaciones bimensuales es... de repente podrían ser capacitaciones mensuales eh... para mí siempre hay algo más en lo que se va a tener que hacer para que el asesor finalmente sea mucho más productivo ¿no? Porque a eso es a lo que aspiramos, pero siempre hay algo más que se puede mejorar. Ósea de repente ahorita incluso lo que yo hago, de repente ahorita el tema de compensación y lo que hago es perfecto, pero siempre hay algo por mejorar. O la capacitación que da el

equipo de Giovanni también, no sé, la hace en un mes, pero de repente añadir después capacitaciones una vez al mes ¿no? De ciertas cositas o tema de coaching ¿no? Llevar más lo del tema del coaching ¿no? Eh... de ventas, algo así ¿no? Para mí siempre hay algo que mejorar pues ¿no?

E1: Perfecto, perfecto Javito nos has ayudado un montón no se si Camila... ¿Hay algo más que quieras tu preguntarle a Javi?

E2: Eh... no ósea en realidad como dices nos ha respondido la mayoría de las cosas y si no al menos, ósea al menos nos ha podido derivar con quien ósea, con quien nos puede ayudar ¿no? Pero de hecho si... la gran mayoría de preguntas nos has... nos has apoyado bastante.

E1: Si Javi de verdad te pasaste, ahora solamente para confirmar ¿La gerencia sigue siendo servicios comerciales no?

J: Si.

E1: Tu eres... ¿jefe de operaciones?

E1: jefe de compensaciones, logística y selección.

E1: Asu madre. Ya Javito entonces lo que vamos a hacer nosotros, vamos a pulir todo esto ¿Ya? Y eh... voy a comunicarme con las personas que nos pueden ayudar voy a molestar a Jeniffer, a Cindy, a Giovanni, a Lucho... Lucho ya me dijo que nada que de todas maneras, entonces solamente para revisar con el tema de indicadores y los motivos, y lo más probable es que... ósea de hecho le pasemos toda esta información a nuestro asesor, pero a ver si es que nos das una mano más porque yo creo que nos va a pedir una... ya con las preguntas pulidas de lo que simplemente te involucra a ti una entrevista rapidita solo con esas preguntas y... si es que podría ser con la cámara prendida para grabar la y tenerla como sustento. Que de hecho va a ser mucho más corta que esta porque no van a estar todas las preguntas de selección o CICA que no tienen mucho que ver contigo si no más el tema de las compensaciones que es uno de los factores que nosotros habíamos identificado.

J: Ya está bien no tengo ningún problema, me avisas con anticipación no mas ¿ya? Porque justo el viernes cerramos y voy a estar en cierre la otra semana, fuera de que tenemos que mover todo el árbol que te estaba comentando de la reestructuración entonces voy a estar full, full, full y de ahí salgo de vacaciones.

E1: Ya buenazo no, no te preocupes ahí yo, ahí yo te voy escribiendo y tú me vas diciendo como vas, tampoco es como la cosa incomodarte ni meterte presión por el tiempo, si no que más bien tú vas a estar en posición, entonces vamos conversando y nada te agradezco un montón javito te agradezco bastante.

E2: Gracias Javier.

E1: Vamos a parchar con una junta en mi casa como siempre.

J: Pura falla eres.

E1: Jajaja, ya Javito...

J: Ya chicos los dejo también porque justo tenía que ir a comprar.

E2: Si...

E1: Dale Javi, un abrazo te pasaste.

E2: Gracias, muchas gracias te pasaste.

J: Chau, Chau, cuidense.



Anexo 7: Transcripción Entrevista 2

E1	Entrevistador 1
E2	Entrevistador 2
G	Entrevistado
ASEGURADORA	Nombre de la empresa
...	Pausa prolongada

Puesto del entrevistado: Coordinador del área de capacitación comercial

E1: De hecho, Giovanni te agradecería mientras yo voy compartiendo si es que, yo de todas maneras le he comentado un poco a Cami y a mi asesor de tesis, pero si es que nos puedes comentar un poquito a tu manera con todo lo que tú sabes de qué es el CICA en realidad

G: Ya el CICA. Bueno, CICA son las iniciales del Curso Inicial de Capacitación para los Asesores y bueno lo que se hace en el CICA que dura dos semanas es enseñarles a los nuevos vendedores de seguros ¿no? principalmente seguros de vida, seguros de salud y rentas vitalicias. Se les enseña el sistema de ventas, se les habla de productos, se les enseña como la forma que se tiene de prospectar clientes, es toda la metodología pues ¿no? Desde la prospección de clientes, las entrevistas con los clientes ¿no? el cierre de ventas, etc. Y bueno cuando empezó la pandemia este lo que hicimos fue inmediatamente adaptar el procedimiento de entrevistas con los clientes porque antes era presencial ¿no? entonces lo bueno de nosotros es que bueno ASEGURADORA 1 ya se había ido adelantando y...

E1: Claro, con la digitalización...

G: Claro, al menos nuestros canales de seguros de vida, seguro de salud ya estábamos trabajando con tablets ¿no? una Tablet, entonces el asesor ya no usaba papel para hacer la venta ¿no? la mayoría del trabajo era digital ¿no? Virtual. Entonces cuando viene la pandemia... ah en paralelo las capacitaciones también habían pasado a ser: la primera semana de capacitación era virtual con una herramienta de videoconferencia, porque si reducimos costos, como traemos gente también de provincias...

E1: Claro, claro, si me acuerdo

G: Entonces invertíamos en este hospedaje, alimentación, entonces lo que hicimos fue una semana virtual y la siguiente semana ya en Lima... Bueno los que están en Lima no hay problema, pero los que traíamos ¿no? Entonces ¿qué pasó cuando vino la pandemia? la pandemia inmediatamente de una semana de virtuales extendimos a dos ¿no? donde obviamente tuvimos que hacer algunos ajustes que nos tomó un tiempo extra de chamba diaria pero la reacción fue inmediata ¿no? y en paralelo dijimos también: “ya y ahora salió de capacitación ¿Cómo ayudamos a que los asesores puedan vender por teléfono, etc.? Dijimos: pero si el asesor en su Tablet puede descargarse zoom y en la tablet están las herramientas digitales, el asesor puede compartir su pantalla con el cliente y ahí cerrar la venta ¿no?

E1: Claro...

G: Inmediatamente solucionamos al toque y a partir de ahí pues ASEGURADORA prácticamente desde que empezó la pandemia te estoy hablando de días ni siquiera semanas ah, empezamos a capacitar las dos semanas del CICA de forma virtual para los nuevos asesores y el asesor tanto el asesor antiguo como el nuevo empezaron a vender pues por medio de las tablets ¿no?

E1: Buenazo

G: Así nos hemos venido desarrollando durante los 2 años de la pandemia ¿no?

E1: Claro, claro, excelente... yo fui parte de hecho cuando empezaba todo el despliegue digital, es más, mi área era la que se encarga de asignar las tablets y todo eso entonces era un chambón, pero si de verdad que fue súper preparado, para eso me imagino que no sufrieron tanto como otras empresas, de hecho, pioneros

G: Claro no he averiguado, pero, pero sé pues que algunas empresas sí les han costado ¿no? y obviamente bueno ha habido ajustes corporativos a raíz de la pandemia, pero bueno ASEGURADORA por lo que veo se ha mantenido sólida, ha impactado un poco obviamente, pero nos hemos mantenido bien ¿no?

E1: Claro, pero sí cuando yo estuve en 2020 tomaron la decisión de no sacar asesores por esta evaluación de mínimos y todas esas cosas entonces eso demostraba bastante que la empresa era bastante sustentable y comprometida con su gente así que eso era bonito pero bueno nada, te agradezco Giovanni por el intro vamos con las preguntas, en realidad como verás no son muchas tú me vas respondiendo... nos va respondiendo, yo voy acá anotando cualquier cosita que creas que por ahí estoy escribiendo mal tomate total confianza y me dices “Oye Julio no estas escribiendo mal, esto no es así, es así”

G: Ya, pero o sea me leen la pregunta que quieres y yo respondo

E1: Claro, no te preocupes, por ahí Camila también irá haciendo sus apuntes. Ok, ya, entonces Giovanni, primera pregunta: ¿En qué consisten los procesos de reclutamiento y selección de los asesores de ventas? ¿Qué áreas se encuentran involucradas? y si ¿hay otros procesos importantes en su área?

G: Ya esté en la fuerza de ventas eh... principalmente con las que yo trabajo, hay varios tipos de productos, tipos de canales ¿no? Entonces yo puntualmente trabajo con los que son seguros de vida, seguros de salud y seguros de rentas.

E1: Los más importantes para nosotros

G: Los más grandes ¿no? los más grandes en lo que es venta directa con el cliente ¿no? entonces el proceso de reclutamiento está a cargo del supervisor ¿no? la fuerza de ventas se divide en grupos a los que llamamos agencias, cada agencia tiene pues un jefe al que le decimos “gerente de agencia” y tiene supervisores a lo que le decimos “gerente de equipo” ¿no? entonces cada gerente de equipo, cada supervisor, se encarga de reclutar de forma constante todos los meses ¿no? ¿Por qué? Porque ASEGURADORA tiene la idea del crecimiento constante, ya que mientras más grande pues la fuerza de ventas, mayor la capacidad de venta y a mayor capacidad de venta más la utilidad ¿no? entonces es como decir “puntos de venta”, mientras más puntos de venta tengan más posibilidad de venta... Entonces éste los supervisores o los jefes de equipo son los que los que reclutan, para eso utilizan sus propios entornos, otros

clientes inclusive los llaman, etcétera. Y todos los meses siempre hay un proceso donde hasta con fechas, con fechas todo está bajo un cronograma mensual ¿no? hasta tal fecha tienen para enviar les decimos los “files” ¿no? bueno que ahora ya es digital por el currículum ¿no? se manda el currículum éste antes se hacer pasar una especie de prueba para ver si cumple el perfil, una prueba virtual y así vamos filtrando, los que cubren el perfil entran al proceso de entrevistas con el gerente de agencia, con el jefe del gerente agencia que es el gerente sucursal y si ahí todo va bien... bueno hay algunos detalles más que yo no veo, yo soy capacitador ¿no? pero les estoy contando a groso modo...

E1: No sí, gracias, gracias

G: Pasan una serie de entrevistas y una vez que cumplen esto se les hace una presentación, días antes de la capacitación, es una presentación para que sepan cómo van a generar ingresos ¿ok? y con eso pues ya se les invita al primer día de capacitación ¿no? dónde o sea más del 95% de los que participaron y fueron seleccionados van al curso... y bueno es el primer día de capacitación son dos semanas donde también tiene que cumplir algunos requisitos como parte de la actividad la capacitación y luego de eso, de determinar el curso al que llamamos CICA teórico, pasan a dos semanas a lo que se le llama CICA práctico donde tienen que vender... bueno en el caso de seguros de vida: un seguro de vida y un seguro de accidentes, en caso de salud: un seguro de salud, etcétera y una vez que cumplen eso ya entran a la planilla como contratados, pero igual también siempre hay mediciones pues ¿no? que si no me equivoco quien no vende nada durante tres meses lamentablemente se va, ahora el término CICA me confundí es Curso inicial de la Carrera del Asesor, porque también hay un escalafón en el que van ascendiendo en determinado tiempo, determinado nivel de ventas, etcétera, van ascendiendo ¿no?

E1: Perfecto... Eh dime Giovanni una pregunta, en base a esto que tú me has respondido, ¿para ti cuál es el perfil del asesor? Permíteme solamente complementar en base a lo que tú vas viendo dentro del CICA... porque entiendo que... o no creo que en su totalidad todos aprueben, porque yo me acuerdo que era esto de que tenías que cumplir con ciertas referencias e ingresar ciertas solicitudes para poder cumplir y pasar el CICA, inclusive creo que tenían una nota si no pasaban con 13 o 14 no aprobaban... entonces en base a eso, yo imagino que poniéndome digamos un poco más de juez, por ahí los gerentes de equipo no sé pues contratan a fulanito porque es primo de mi amigo o meten el file de gloria que es mi vecina o yo que sé, entonces yo me imagino que no todos cuando tú los ves dentro de CICA, a pesar del rendimiento que tienen, no todos cumplen con el curso entonces, ¿cuál es para ti el perfil del asesor de ventas? y ¿Cuál es en realidad es el que manejan actualmente en ASEGURADORA?

G: Claro éste... lo que pasa es que, a ver, en el reclutamiento quien recluta se enfrenta pues... estoy hablando de la parte comercial que es lo que yo veo, no estoy generalizando todo tipo de negocio ¿no? Estoy yendo a lo que yo veo que es seguros... en el reclutamiento el que recluta se enfrenta ante la exigencia de cumplir con el reclutamiento mensual y se enfrenta ante tener la posibilidad de reclutar un perfil adecuado no entonces en el mundo de las maravillas “disneylandia” ¿no? yo debería reclutar todos los meses al menos un asesor con un perfil excelente ¿no? lo cual no es sencillo ¿no? y entonces ¿qué pasa? que a veces pues el gerente de equipo para cumplir a veces bueno selecciona una persona y por ahí de repente no tiene todo el perfil así al cien por ciento pero igual con la intención de trabajarlo y ayudarlo, etcétera para que vaya perfilándose más adelante, porque uno también aprende pues ¿no? a

veces se recluta no el perfil al 100%... ahora ¿qué pasa? que el asesor pues obviamente puede aprender, pueden mejorar, etcétera, no todos tienen paciencia... por ejemplo, si cualquiera de los tres se enfrenta ante esta profesión y tiene paciencia y persevera los tres vamos a aprender y estoy seguro que vamos a vender bien pero no todos vamos a tener la paciencia... de repente tú dices: “no ¿sabes qué? Esta vaina un mes nomas, ya me aburrí me voy” entonces...

E1: Eso pasa seguido creo ¿no?

G: Claro, eso trae la rotación pues ¿no? Aquí algunos, ven en qué consiste el negocio, algunos se van del CICA ¿no? Son pocos pero se van, otros terminan el curso teórico están unas semanas, no logran las ventas ¿no? y también se van o logran la venta y todo y pasa unos meses y también se van yendo ¿no? entonces ¿qué sería lo ideal? o sea, desde mi punto de vista, pero obviamente no acompaña el objetivo de la empresa que es crecimiento... es de repente pues dar más tiempo para reclutar... no exigir reclutamiento constante ¿no? es como decir pues ya no sé... que pasen dos meses para reclutar un buen perfil, pero bueno la exigencia de la empresa es reclutar mensualmente

E2: O sea, todos los meses tienen que reclutar ¿sí o sí?

G: Sí, todos los meses siempre tienen que reclutar, es más... mira yo trabajo en la empresa ya un poco más de 14 años y todos los meses hay CICA, todos los meses y bueno tú también que has trabajado ahí Julio Cesar has visto, todos los meses hay CICA, reclutamiento constante

E1: Sí, sí

G: No todos los gerentes de equipos reclutan mensualmente pero como somos una fuerza de ventas grandes siempre igual entra gente... mira durante la pandemia por ejemplo al inicio con la pandemia de repente bajó un poco el reclutamiento, pero después se retomó y hemos estado atendiendo grupos de 100 personas “alucina”

E1: Asu, que bestia...

G: Y ahora en las últimas semanas ha ido bajando un poco perdón en últimos meses de este año ha ido bajando un poco también por los cambios que ha habido, etcétera, pero bueno igual nos hemos organizado para mantener así un nivel alto de reclutamiento ¿no?

E2: Una pregunta, ¿mencionaste que luego de llevar el CICA práctico tenían que realizar una venta de unos seguros para ya poder ingresar a la planilla, que parámetros les ponen ahí? ¿Cuánto tiempo les dan?

G: Sí, los asesores de vida tienen que vender un seguro de vida y un seguro de accidentes en los en las dos primeras semanas después de haber terminado el curso teórico y en salud tienen que vender un seguro de salud también terminando el curso teórico dos semanas se les da

E2: En caso no logren vender esos seguros...

G: Sí, lamentablemente no entran, se les paga la capacitación, se les paga el tiempo que está trabajando, pero no ingresan a la planilla

E1: Si no lo logran ahí queda, mejor dicho, su carrera. Giovanni, pero solamente para terminar con esta idea, con esa pregunta... hemos hablado del reclutamiento, de las exigencias del reclutamiento, de la constancia de la frecuencia, pero ¿cuál es el perfil del asesor de ventas que básicamente buscan en ASEGURADORA? yo recuerdo creo que tenían que ser mayores de 27, no sé si le piden estudios o algún título eso sí desconozco...

G: Si mira al detalle no recuerdo bien pero te digo un aprox... por lo general asesor debe estar pues entre unos 25 a 40 años aproximadamente ya, tiene que tener estudios profesionales y técnicos de preferencia concluidos, si no están concluidos bueno ya obviamente el supervisor o gerente de agencia lo evalúan, pero de preferencia deberían estar concluidos y lo otro que es importante en el perfil del asesor, que a veces también se pasa por agua tibia, es que debe tener un buen entorno para empezar a vender ya... ¿A qué se refiere entorno? si yo voy a vender seguros de vida... Y eso sobre todo es para Camila porque tú Julio de una forma ya sabes el negocio, en los seguros de vida se vende principalmente a padres de familia con hijos pequeños porque el seguro de vida consiste en que si yo soy padre de familia y yo me muero ¿quién va a pagarle el colegio a mis hijos no? bueno su mamá pues ¿no? pero también se puede quedar sin chamba, también se puede morir y como padres yo digo: voy a contratar un seguro para dejarle cierta cantidad de dinero a mi familia, me muero yo le dejo plata mi esposa para que con eso se ayude a pagar el colegio, la alimentación, etcétera... se muere mi esposa al menos la plata la recibe mi mamá que es la abuela y con esto se ayuda a cuidar de mi hijo ¿no?... entonces ¿qué pasa? si yo recluté una persona que no tiene un entorno con gente donde haya padres de familia con hijos pequeños ¿qué va a pasar? Se va a demorar en conseguirlo... por ejemplo si Camila entra a trabajar en la empresa y Camila tiene amistades, primos, conocidos que son padres familias hijos pequeños a Camila le va a ir bien pues ¿no? porque aunque no todos les van a comprar siempre va a tener opción ¿no? y esas personas les van a recomendar con otras que también son más o menos de la misma edad que por lo general nos juntamos con gente contemporánea y que más o menos experimenta las mismas situaciones etc. pero si Camila no tiene contactos con hijos pequeños yo le digo: Camila tienes que comenzar a sacar citas... Camila va a decir: uy a quien le voy a sacar cita, ya me pongo a buscar en internet pero en internet Camila tú no tienes contacto tú vas a buscar gente desconocida que por falta de confianza no te va a dar cita ¿no? No quiere decir que no la puedas hacer, pero lo ideal es que el que va a entrar tenga el entorno, eso es principio fundamental y lamentablemente a veces por cumplir con los números se pasa por agua tibia

E1: Que buen dato, perfecto, se entendido completamente... complementando esa pregunta, Giovanni ¿tú consideras este perfil de ventas que nos has contado está bien definido? ¿Crees que podría haber mejoras en estos? ¿Podían solicitar algún requisito extra, adicional, algún punto que para ti te pareció importante que crees que se está también pasando por alto?

G: Yo creo que bueno... para complementar algunos detalles también que tienen que ver con la personalidad del postulante ¿no? O sea él el vendedor de seguros ,del posible vendedor, para que se entienda bien, tiene que ser una persona comunicativa ¿no? porque lo que está vendiendo no es un bien, o sea si yo vendo celulares al menos el cliente puede ver el celular ¿no? lo puede probar... yo lo que voy a vender es una promesa de pago, si a ti te pasa algo ASEGURADORA va a pagarle a tu familia ¿no? entonces lo que estamos vendidos son intangibles y para vender un

intangibles que generan confianza, para generar confianza aparte de venir de una empresa confiable como ASEGURADORA, también tienes que ser un buen comunicador ¿no? y opino que eso se debe evaluar también al momento de reclutar, que no es una característica física ¿no? o sea ese es un tema que es una capacidad intelectual ¿no? Entonces el supervisor que no evalúa eso se está enfrentando a una persona que de repente no va a poder vender bien... ya tiene entorno pero no sabe cómo explicar, le falta... se queda, es un poco tímido, entonces si bien es importante ser extrovertido sobre todo hay que saber comunicar ¿no? ese es uno y también la capacidad intelectual ¿no? porque si yo contrato a una persona que no responde a esto ¿no? o sea es una persona que no me entiende o que si no entiende no me pregunta, es una persona quedada, una persona tranquila, entonces es una persona que también no funciona

E1: Claro, en temas comerciales de hecho tienes que tener esas capacidades para poder brindar también confianza, hablar más...

G: Pero mira, mira, podría ser una persona que no tiene entorno, pero si tiene capacidad intelectual, tiene actitud se las va a ingeniar ¿no?

F1: Claro, buenazo, Giovanni digamos que de un grupo de CICA, generalizando los canales más importantes... son los canales directos, que básicamente son los que tratábamos en un inicio, que son vida y salud... digamos que el 100% de estos postulantes que están dentro del cica, dentro del curso... de lo que tú has podido ver de primera mano ¿cuántos de estas personas, en base a lo que me has dicho de que no sientes que no son buenos comunicadores, que no son capaces de brindar la confianza, que no son extrovertidos o que no tienen una buena capacidad intelectual, cuantos de este porcentaje crees que no cumplen con esto? O sea que tú los ves y digas “pucha ya, este “pata” está entrando ahorita al CICA, está entrando, ha pasado por el filtro del gerente de equipo, gerente de agencia por gerente sucursal, pero yo creo que, así como yo lo veo acá ahorita en el CICA no va a durar... ¿cuántos de ese porcentaje tú puedes decir qué crees que ves ese efecto?

G: Ya bueno dato preciso no te puedo decir porque no he sacado ese número, pero si es un aprox... mi percepción es de repente pues el 60%

E1: El 60% es un montón

G: No, no, al revés, 40%, 40%

E1: Ah ya, 40% que crees que no aplicaron correctamente

G: Sí claro

E1: Ya eso sí es un datazo porque es una apreciación directa tuya, la persona que básicamente es la pre práctica de lo que ellos en verdad van a hacer en la cancha entonces vemos que si nosotros nos basamos en las cosas que estamos observando para poder investigar el por qué es el motivo de la rotación, si es que tú me dices que crees que un 40%, como profesión ojo esto es totalmente no son datos que realmente vamos a tomar como un dato específico y

legitimado por la empresa, descuida, es solo para guiarnos, llama la atención ¿no? porque de hecho es un porcentaje alto

G: Ahora te explico por qué, lo que pasa es que se hace difícil reclutar gente para vender seguros, por ejemplo, sí yo hago una convocatoria para el puesto de jefe de personal en ASEGURADORA, que va a trabajar en recursos humanos, ustedes también van a presentar su CV ¿no? Jefe de personal de ASEGURADORA, 7 mil soles ¿no? Pero para vender seguros es otra cosa ¿no? o sea no es que sea muy atractivo para la persona ¿no? igual puede ser atractivo para quien tenga ese perfil pues, que es extrovertido, comunicador, etcétera ¿no? pero para una persona que trabaja en la oficina o que se las quiere ver lo más fácil posible, que tenga una chamba que sea parte de un sistema constante no es tan atractivo, por eso que es difícil reclutar ¿no?

E1: Claro, clarísimo, lo máximo, súper bien detallada, ahora sí ya vamos entrando un poquito más lo que es tu fuerte... capacitación. De hecho, la pregunta es un poco redundante porque ya nos has contado lo del CICA, pero igual te la leo... ¿Los asesores de ventas cuentan con planes de capacitación y desarrollo? y si es que sí ¿en qué consisten?

G: Ya, éste, los asesores cuando recién entran a la empresa, o sea los nuevos, se les hace la primera capacitación que dura dos semanas conocida como el CICA, esa es una y luego de eso hay lo que llamamos “Entrenamiento continuo” ¿no? Entrenamiento continuo es para los asesores que no son nuevos, a los cuales se les programa, hay una programación ¿no? O sea, se termina el CICA y empieza una semana de capacitaciones. El entrenamiento continuo por lo general está orientado a los que acaban de salir del CICA ¿no? O sea, a veces, desde el primer mes, todo un año desde que han salido ¿no? les programamos capacitaciones durante toda esa semana o sea quiere decir que el asesor que, por ejemplo, salió del CICA hace un mes, tiene una capacitación de un tema, ese mismo el siguiente mes tiene el segundo tema el próximo mes, o sea ha sido una serie de capacitaciones este para como parte del refuerzo ¿no?

E2: O sea son de manera mensual las capacitaciones ¿no?

G: Claro sí claro, para los nuevos, hasta un año de haber terminado el CICA todos los meses tienen una capacitación, que es una sesión de una hora aproximadamente e igual en paralelo también organizamos capacitaciones ¿no? de otras áreas. Para los más antiguos son capacitación que hacemos por Webinar, por ejemplo, donde ahí si invitamos a toda la fuerza de ventas que son casi mil personas ¿no? A eso le llamamos, le decimos “capacitaciones para el stock de asesores” ¿no? para los que ya no son nuevos

E1: Y esto de aquí ¿qué tan constantes es? durante cuánto tiempo... prácticamente toda su vida? No sé, si el asesor trabaja 2 - 3 años en ASEGURADORA... ¿prácticamente está en entrenamiento continuo todo ese tiempo?

G: No, no, por ejemplo, un asesor que tiene tres años al mes pues debe tener no sé unas cuatro o cinco capacitaciones dónde... en realidad es entre 4 y 5 capacitaciones o charlas, charlas de actualización, solamente a los de primer año a los que tienen hasta un año es donde se les programa mes a mes algún tema de refuerzo, por ejemplo la próxima semana de lunes a viernes tenemos para hacer como 10 temas, entonces programamos a un asesor que salió hace tres

meses, lo programamos en un tema a ese mismo el siguiente mes ahora que ya tiene cuatro meses lo programamos en otro tema, entonces siempre tenemos grupos ¿no? que tienen tres, cuatro, cinco, seis, siete, ocho, nueve meses y que los vamos capacitando

E1: Buenazo, eso no lo tenía no lo tenía en cuenta..., ustedes Giovanni es el mismo equipo que se encarga hacer todas estas capacitaciones entonces

G: Sí claro, por lo general nosotros mismos dictamos el CICA, dictamos el entrenamiento continuo y bueno las que son capacitaciones coordinadas con otras áreas nosotros nos encargamos de organizar y ser anfitriones pues ¿no?

E1: entonces como una pregunta también ... apelando a tu percepción ¿un asesor en ASEGURADORA digamos que no podría quejarse de que no está capacitado, que no tiene capacitación constante?

G: No, no, porque además también las mismas agencias programan sus capacitaciones eso ya es cosa de ellos, el gerente de agencia puede decir “ya señores mañana vamos a tener una capacitación solamente de la agencia sobre prospección” y el gerente agencia o ahí coordina algún asesor de repente más antiguo y se encarga, entonces por el área de capacitación hay una programación constante de capacitaciones así como de charlas actualización, también las agencias también hacen sus propias capacitaciones

E2: Esas capacitaciones de agencias ¿también las coordinan contigo o es por su cuenta?

G: No eso ya es independiente de cada agencia

E1: Ahí digamos que ustedes no meten mucho la mano entonces

G: Si nos piden ayuda o material apoyamos, pero no eso no se coordina con nosotros, es como que yo le diga a alguien te voy a capacitar ahorita ¿no? Es lo mismo

E1: Entonces más o menos podemos decir que en realidad el tema de la capacitación no es un punto débil como para poder pensar que es un factor de motivo de rotación... Mira yo metí esta pregunta de acá porque yo recuerdo que cuando estaba en ASEGURADORA, unos amigos míos se estaban encargando a hacer una encuesta para los asesores que la tomaba en el CICA ... ¿Realizan algún tipo de encuesta de satisfacción a los asesores comerciales? ¿Cuáles son los resultados si es que por ahí nos puedes comentar?

G: Ya si esté nosotros en el CICA por lo general los capacitadores mismos tenemos diseñado una encuesta, cuando termina el CICA por lo general les enviamos a todos los asesores que han terminado, una encuesta si no me equivoco por Google Forms, de satisfacción ¿no? donde por lo general siempre salimos bien pues ¿no? siempre por la experiencia que tenemos, eso es para los nuevos, pero también la empresa ASEGURADORA también contrata a una, no sé el nombre de la de la agencia, contrata a una agencia que se encarga de hacer encuestas al personal de fuerza de ventas así como personal administrativo de diversos temas y uno de esos temas es hacer la encuestas a la fuerza de ventas sobre la capacitaciones ¿no? entonces si se hace, la que manejamos nosotros es la del CICA y la que hace la empresa ajeno a nosotros es esa que te digo al stock de asesores y bueno el resultado siempre es bueno ah, excelente no, pero siempre es bueno

E1: Si por ahí debe haber alguno que no está, estuvo de acuerdo, no se sintió cómodo, es normal eso ¿no?

G: Claro cada cierto tiempo revisamos las encuestas, es trimestral esa encuesta externa, pero como te digo los resultados de la capacitación siempre es bueno.

E2: ¿Dijiste que es semestral?

G: Trimestral, esa encuesta externa es trimestral, la de nosotros es cada que acaba el CICA, no le hacemos encuestas a lo del stock, como nosotros hacemos un entrenamiento continuo, ahí no hacemos encuestas, solamente hacemos encuestas a los del CICA

E1: Ya ok perfecto, a ver Giovanni, ¿crees tú que el CICA garantiza en gran medida la captación de ejecutivos comerciales que rindan dentro de los equipos de ventas? O sea, cuánto crees tú que aporta el CICA como primer paso de preparación para que el vendedor de seguros rinda dentro de los equipos de ventas

G: Ya mira, nosotros en ASEGURADORA, antes le llamábamos a ese proceso de reclutamiento y de enamoramiento del asesor le llamamos atracción ¿no? Era ese proceso en el cual al asesor se le enamora, el supervisor lo recluta, le habla de la carrera, lo motiva a ingresar a la empresa y en capacitación hay que seguir enamorándolo ¿no? Para que se den cuenta que, aunque el inicio puede ser difícil una vez que aprendan el sistema de trabajo con disciplina pueden tener éxito ¿no? Y se van a ir acostumbrando y la mejor manera de darse cuenta que en esta carrera uno puede ser exitoso y se puede dedicar muchos años y ganar buen dinero es que cuando vayan a sus agencias van a encontrar pues asesores que tiene años trabajando ¿no? Y bueno considero que el CICA ayuda a eso, a hacer que los asesores rindan, etc. Porque el asesor cuando entra al CICA no conoce el sistema de ventas ¿no? Una vez que entra el CICA se le enseña ¿no? Obviamente como en toda clase, todo grupo, hay quienes aprenden más rápido, quienes aprenden más, quienes aprenden a media caña y quienes no aprenden ¿no? Incluso así eso no es determinante, al final de cuentas quien tiene actitud y le pone fuerza de voluntad se desarrolla ¿no? Pero bueno para redondear si el CICA es importante, ahí es donde el asesor conoce que es lo que va a hacer ¿no? Y se le enseña las herramientas que va a utilizar para poder desarrollarse en su trabajo

E1: Perfecto, perfecto

G: Ahora, que se puede mejorar el CICA, siempre pues ¿no? Siempre. Sobre todo, por los cambios, la pandemia es algo inesperado a lo que nos hemos tenido que adaptar y aunque de hecho que habría más cambios que hacer bueno poco a poco uno va descubriendo que cosas ¿no? Estamos en una situación de emergencia donde no es que tengas todo el tiempo del mundo para analizar qué es lo que se podría hacer mejor ¿no?

E1: Claro, claro, buenísimo, entonces el CICA de hecho garantiza en gran medida esto... ¿tu consideras Giovanni que estos criterios de evaluación que hay dentro del CICA tanto en el teórico como práctico, son idóneos? ¿Crees que son los verdaderamente correctos para este fin de tener o quedarnos para la fuerza de ventas de ASEGURADORA?

G: Este, yo creo que sí, principalmente nosotros evaluamos... cuando el asesor termina el CICA lo que se le evalúa principalmente es la cantidad de citas que ha podido pactar ¿no? Porque ahí vemos si el asesor tiene fuerza de voluntad, responsabilidad, compromiso, para poder sacar la cita que se le está pidiendo ¿no? Hay asesores, hay participantes del CICA, que sacan muy pocas otras que sacan bastantes citas ¿no? Y bueno nosotros también hacemos una evaluación de conocimiento de producto que también nos ayuda a ver si la persona capto bien o si no capto bien en todo caso se esmeró en estudiar ¿no? Y con ello respondió bien el examen

E2: ¿Lo último era una evaluación de producto?

G: Sí, nosotros le tomamos un examen de producto, de 20 preguntas, de conocimiento. Entonces si bien es cierto si jalen en el primer examen les tomamos dos o hasta una tercera evaluación de subsanación, pero ahí también vamos midiendo

E1: Claro, eso es lo que te iba a preguntas, de hecho, eso como que es un pequeño precedente.

G: Claro, pero igual si no aprueban no los eliminamos ¿no? Porque como les he dicho reclutar es difícil y a final de cuentas el asesor si al segundo o tercer examen aprueba se le hace pasar pues ¿no?

E1: Perfecto, una consulta para ir agrandando la idea, dentro del CICA practico entiendo que ya es conseguir las citas o ingresar prospectos, pero ¿hacen algo así como “role play”? Yo recuerdo vagamente que había casos donde los gerentes de equipo los acompañaban a estos chicos a reunirse con algún cliente, pero me imagino que eso debe haber sido cuando ya estaban dentro de la agencia, la pregunta es si en el CICA hacían algo similar a eso

G: O sea en el CICA lo que hacemos es dividir el día de capacitación, la primera parte es teoría y la segunda parte es practica donde buscamos siempre hacer role play entre los compañeros ¿no? Obviamente el capacitador hace una demostración y después hacemos role play ¿no? Nos reunimos por zoom en las tardes, armamos salas por parejas o a veces de tres personas y ahí los hacemos practicar ¿no? Pero lo que tú dices, por ejemplo, a eso le llamamos visita conjunta, donde el supervisor acompaña a su asesor para ayudarlo a hacer su entrevista, sobre todo a los nuevos, el supervisor por lo general las primeras citas las hace el supervisor para que el asesor vea y vaya agarrando confianza, entre ellos ya van coordinando para decirle “mira yo voy a hacer esta parte, tú la otra”, y así poco a poco lo va soltando ¿no? Sin embargo, aquel asesor que es comprometido y quiere hacerlo bien puede aprender a hacer las entrevistas solo, pero bueno a veces el temor hace que el asesor quiera que al inicio se le acompañe ¿no? pero yo si he visto asesores nuevos que acaban de salir del CICA que ellos solos se manejan, porque estudian pues ¿no? se dedican, mientras que hay otros que dicen “quiero que me acompañe el supervisor” hay otros que dicen “yo lo hago solo” y se ve que se han preparado, que han estudiado

E1: ¿Es muy difícil, Giovanni? El tema de absorber toda la información... () seamos sinceros, vender un producto intangible con tantas condiciones comerciales, legales, que deben ser regulados o ¿tú crees que es algo sencillo de aprender?

G: Sencillo no es pero no es imposible, el asesor o participante que toma con seriedad el curso y que viendo lo que ha aprendido, sabiendo que le falta alto, le dedica tiempo para aprender eso que le falta, puede atender clientes solo y cerrar ventas solo así nomás habiendo terminado el CICA, una o dos semanas después... yo lo he visto, he visto asesores que me han dicho “Giovanni mi supervisor me iba a acompañar pero le ha salido otra entrevista urgente y me ha dicho que vaya solo” y lo han hecho bien, es más yo también he entrado a citas para acompañar y los he dejado que hagan solos y estoy de apoyo y si hay asesores nuevos que lo hacen bien ah, o sea es difícil sí, pero aquel que estudia y se prepara como en cualquier trabajo lo hace bien aunque sea nuevo.

E1: Ok perfecto, entonces nos queda claro, estas dos preguntas espero que se acomoden un poco a ti... En base a tu experiencia que nos comentas que tienes bastantes años en ASEGURADORA, y que bien por ello, ¿tú crees que ASEGURADORA es una buena empresa que puede hacer sentir una gran satisfacción a estos asesores comerciales? Prácticamente todos los asesores que entran de los canales más importantes, los conoces porque pasan por tu curso, entonces... cuando has conversado con ellos ¿has tenido la percepción de que ASEGURADORA como empresa los ha hecho sentir una gran satisfacción laboral?

G: Si mira, esto es importante porque tiene que ver con la predisposición del asesor, si el asesor quiere trabajar y se empeña por hacerlo bien, las cosas le van a resultar y se va a sentir parte de ASEGURADORA y va a sentir satisfacción de trabajar en la empresa, porque obviamente ASEGURADORA es una empresa grande y líder en el mercado asegurador, pero el asesor que no le pone “punche” y está desganado, que está aquí para ver cómo le van las cosas, que está buscando otras cosas en paralelo, ese asesor como le van a exigir ya que no está haciendo las cosas bien, va a sentir la insatisfacción de que lo están presionando ¿no? entonces depende de la predisposición del asesor ah, hay asesores que entran nuevos que le meten “punche”, están concentrados, están llamando prospectando clientes o sea son bien dedicados, pero hay asesores que están a media caña, buscando otras cosas, no sacan citas, obviamente sienten insatisfacción ¿no? el supervisor los comienza a llamar “Fulanito ¿Cómo vas con tus citas?” no le contesta, no le contesta y ya siente una carga ¿no? “pucha me están fregando” tiene que ver con la predisposición, pero bueno para complementar, ASEGURADORA es una empresa grande, paga puntual, da posibilidades de desarrollo, para la fuerza de ventas también, sobre todo, es una empresa en la que si uno quiere hacer las cosas bien obviamente va a sentir satisfacción ¿no?

E1: Buenísimo, si es verdad, hemos tenido la oportunidad de poder vivirlo en carne propia... la última, ya para terminar con la entrevista, ¿En qué medida crees que los asesores pueden desarrollar una línea de carrera dentro de la gerencia comercial de canales directos y de qué manera?

G: Mira, como yo conozco el tema no sé si la pregunta está bien cuando colocas “en qué medida” porque si la pregunta es si ¿el asesor se puede desarrollar y tiene una línea de carrera? La respuesta es sí, tiene una línea de carrera. Con respecto a “en qué medida” en el sentido de si es difícil o no, claro, fácil no es pues ¿no? por lo general se asciende cumpliendo ciertos niveles de ventas ¿no? Por ejemplo, si el asesor quiere ascender tiene que cumplir un periodo de tiempo ¿no?, ahora por pandemia se permite que a partir del tercer mes se pueda ascender cuando antes era a partir de los seis meses, entonces tiene que cumplir una cantidad de tiempo y vender una cantidad de pólizas, obviamente

no es sencillo para todos, sino todos ascenderían, pero si es una meta u objetivo alcanzable para quien se dedica ¿no? entre otros indicadores más como la persistencia ¿no?, que es de lo que ha vendido, ¿cuánto se mantiene vigente? Entonces la manera de ascender es cumplir los requisitos que tienen que ver con el tiempo de permanencia del asesor en la empresa, además de cumplir un nivel de ventas mínimo que exige cada “peldaño” dentro de ese ascenso y si es fácil o no, si tiene su grado de dificultad, pero quien asume con responsabilidad la chamba si puede ascender, muestra de eso es que hay varios asesores que ascienden todo el tiempo ¿no?

E1: Si de verdad que hacen buena carrera, un buen asesor que hace bien su trabajo, no tiene nada que envidiarlo a un sueldo de alguien que es jefe o un puesto administrativo

G: Si claro, se dice que hay asesores que ganan más que sus jefes

E1: Claro, yo me acuerdo de uno que era una “estrella”, pero si eso es totalmente cierto, pero bueno nada Giovanni terminamos ahí con las preguntas, no sé si Camila por ahí ¿quieres hacer una última pregunta por ahí?

E2: Sí, algo chiquito en cuanto a esta última pregunta, o sea ¿hay una escala de 7 rangos? Entiendo...

G: ¿de qué? ¿para el desarrollo del asesor?

E2: Sí, sí

G: Son 8 peldaños, desde que entra el primero, en total son 8 escalones

E2: Maso menos en promedio, desde que ingresan ¿Cuánto tiempo les ha costado, sé que es relativo, a un asesor de ventas llegar al último peldaño?

G: El último peldaño es asesor “diamante” mira yo no recuerdo cual es el mínimo, porque cada peldaño tiene su mínimo de permanencia, pero si me preguntas por los asesores diamante son gente que está en la empresa desde antes que yo... yo tengo 14, imagina que les haya tomado 12 años, 13 años

E1: Sí es una carrera larguita

G: Pero igual para ganar plata no necesitas tener tanto tiempo ¿no? un asesor que chambee ya unos dos años y chambee bien ya puede ganar buen billete ¿no? pero obviamente mientras más tiempo, más disciplina, vas ascendiendo, las comisiones son mayores...

E2: Y esta información sobre las categorías, ¿ustedes se lo brindan a los asesores cuando ingresan? O sea, les dicen “ustedes pueden llegar a ser esto, esto, etc.”

G: Les hablamos de manera básica nomas, no les detallamos mucho porque bueno no es parte de lo que hemos asumido explicarles ¿no? en todo caso eso se les enseña ya su supervisor

E2: Por mi parte, esa era la pregunta

E1: Bueno nada Giovanni, te agradecemos infinitamente, no sabes cuánto este tiempo que nos has regalado nos va a ayudar con la tesis, no sé de qué otra manera más agradecerte

G: Gracias a ustedes por permitirme participar y bueno cualquier adicional que necesitas me mandas un WhatsApp, un audio y te respondo.



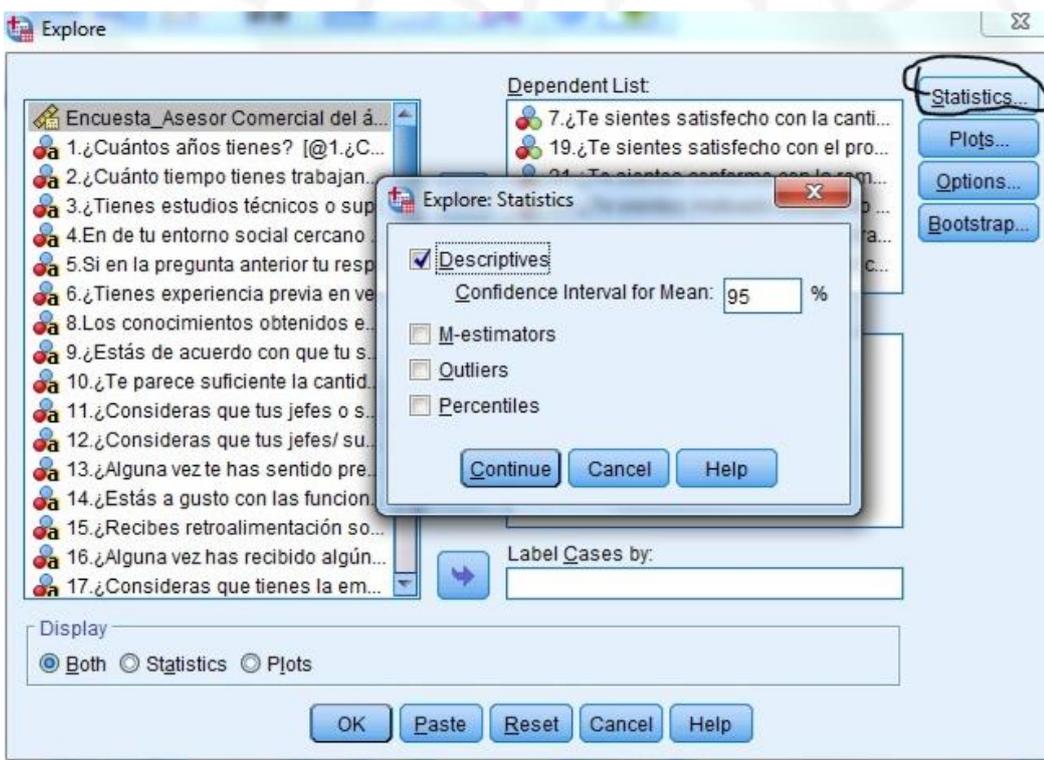
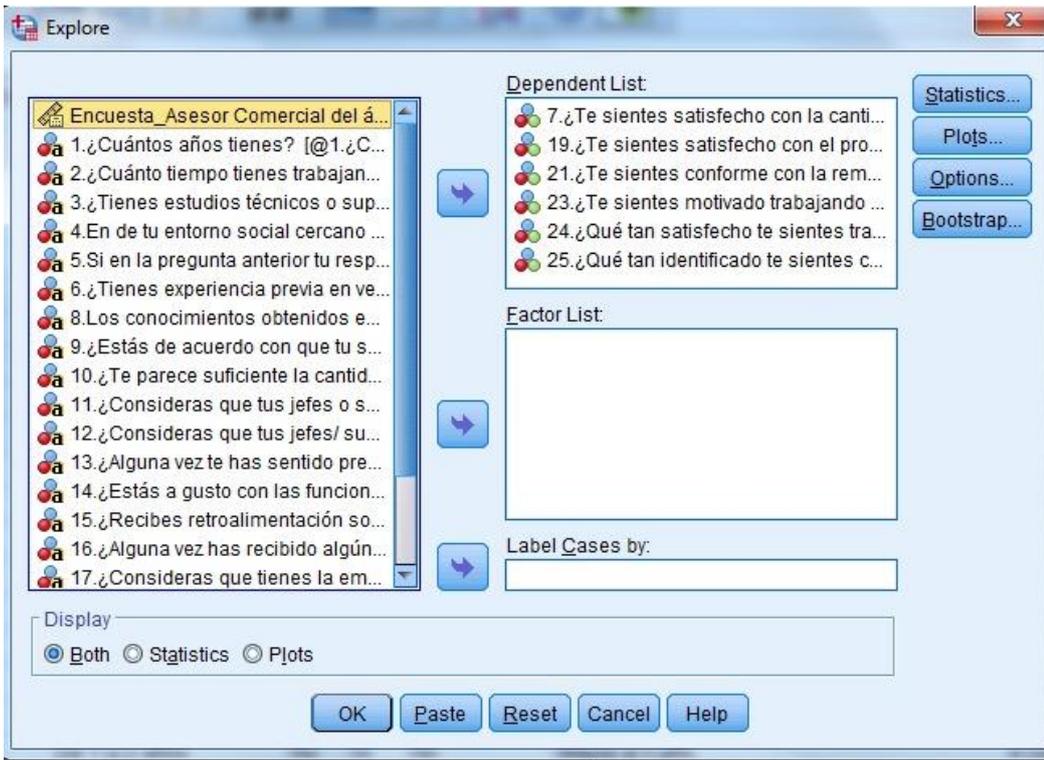
Anexo 8: Demostración estadística

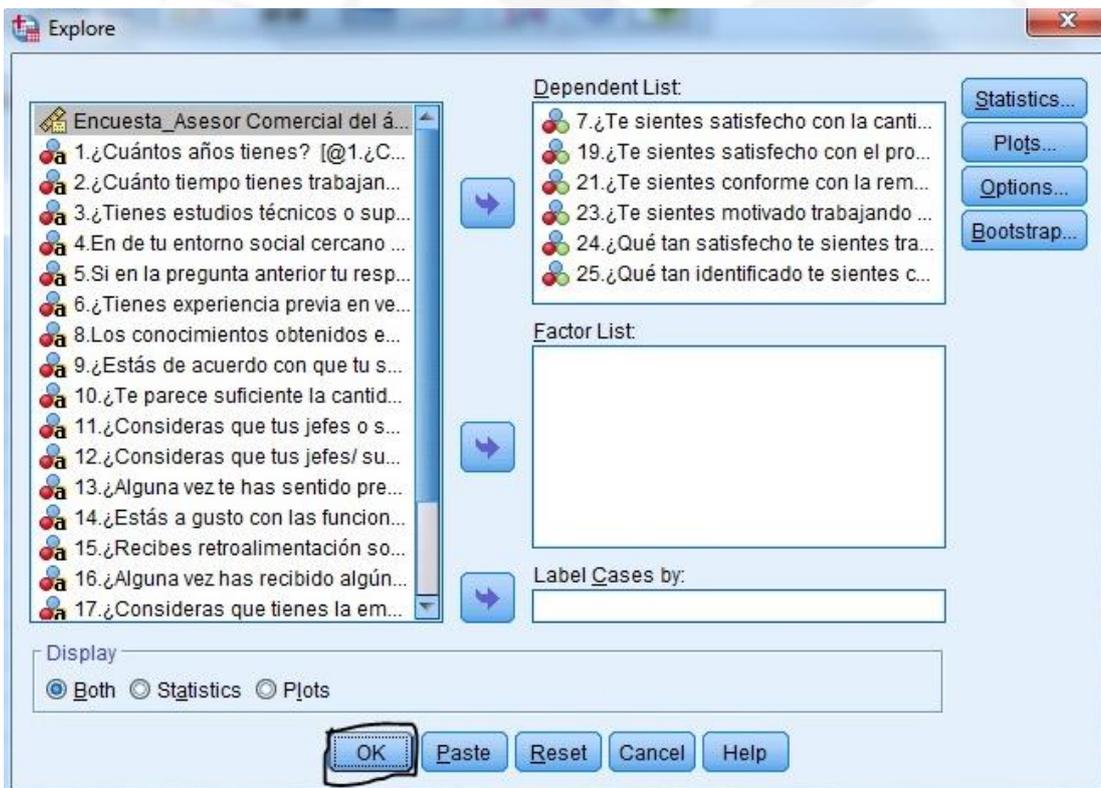
Prueba de Normalidad:

The screenshot shows the IBM SPSS Statistics Data Editor interface. The 'Analyze' menu is open, and 'Descriptive Statistics' is selected. The 'Explore...' option is highlighted. The data table below shows variables @6 through @9 with their respective values for 22 cases.

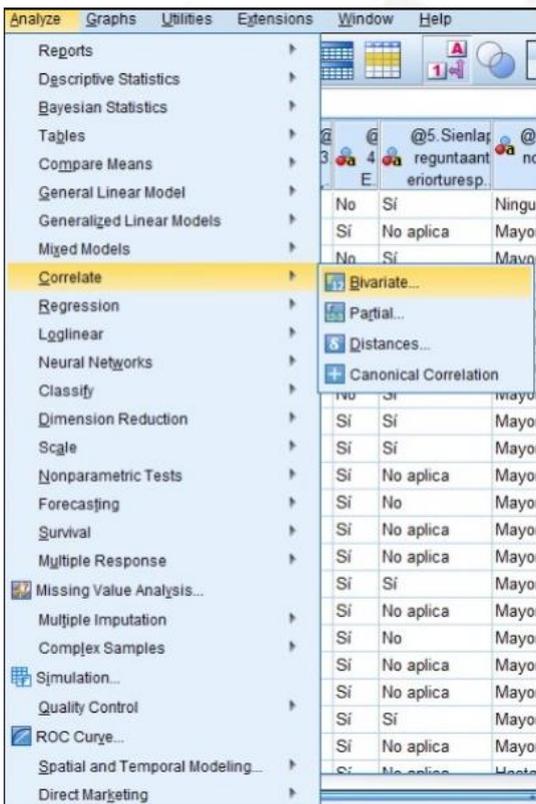
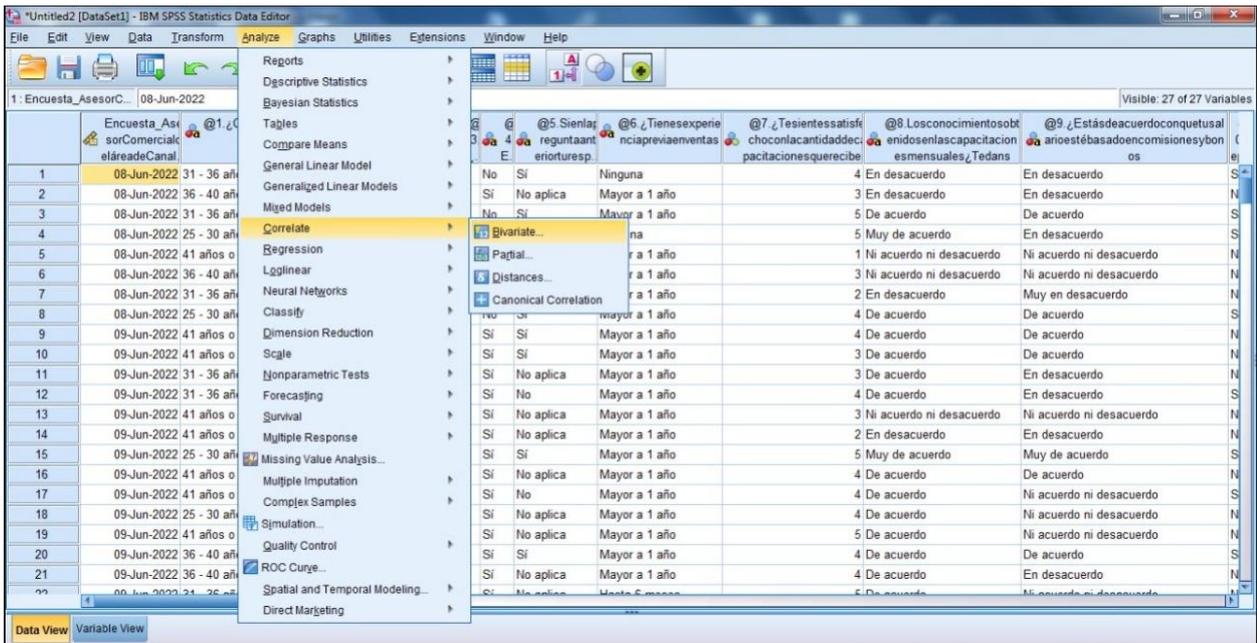
Case	@6 ¿Tienes experiencia previa en ventas?	@7 ¿Tienes experiencia con la cantidad de capacitaciones que recibes?	@8 Los conocimientos obtenidos en las capacitaciones mensuales, ¿Te dan...	@9 ¿Estás de acuerdo con que tu salario esté basado en comisiones y bonos?		
1	Ninguna	4	En desacuerdo	En desacuerdo		
2	Mayor a 1 año	3	En desacuerdo	En desacuerdo		
3	Mayor a 1 año	5	De acuerdo	De acuerdo		
4	Ninguna	5	Muy de acuerdo	En desacuerdo		
5	Mayor a 1 año	1	Ni acuerdo ni desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo		
6	Si	No aplica	Mayor a 1 año	3	Ni acuerdo ni desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo
7	Si	No aplica	Mayor a 1 año	2	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
8	No	Si	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	De acuerdo
9	Si	Si	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	De acuerdo
10	Si	Si	Mayor a 1 año	3	De acuerdo	De acuerdo
11	Si	No aplica	Mayor a 1 año	3	De acuerdo	En desacuerdo
12	Si	No	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	En desacuerdo
13	Si	No aplica	Mayor a 1 año	3	Ni acuerdo ni desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo
14	Si	No aplica	Mayor a 1 año	2	En desacuerdo	En desacuerdo
15	Si	Si	Mayor a 1 año	5	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
16	Si	No aplica	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	De acuerdo
17	Si	No	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	En desacuerdo
18	Si	No aplica	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo
19	Si	No aplica	Mayor a 1 año	5	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo
20	Si	Si	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	De acuerdo
21	Si	No aplica	Mayor a 1 año	4	De acuerdo	En desacuerdo
22	Si	No aplica	Mayor a 1 año	5	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo

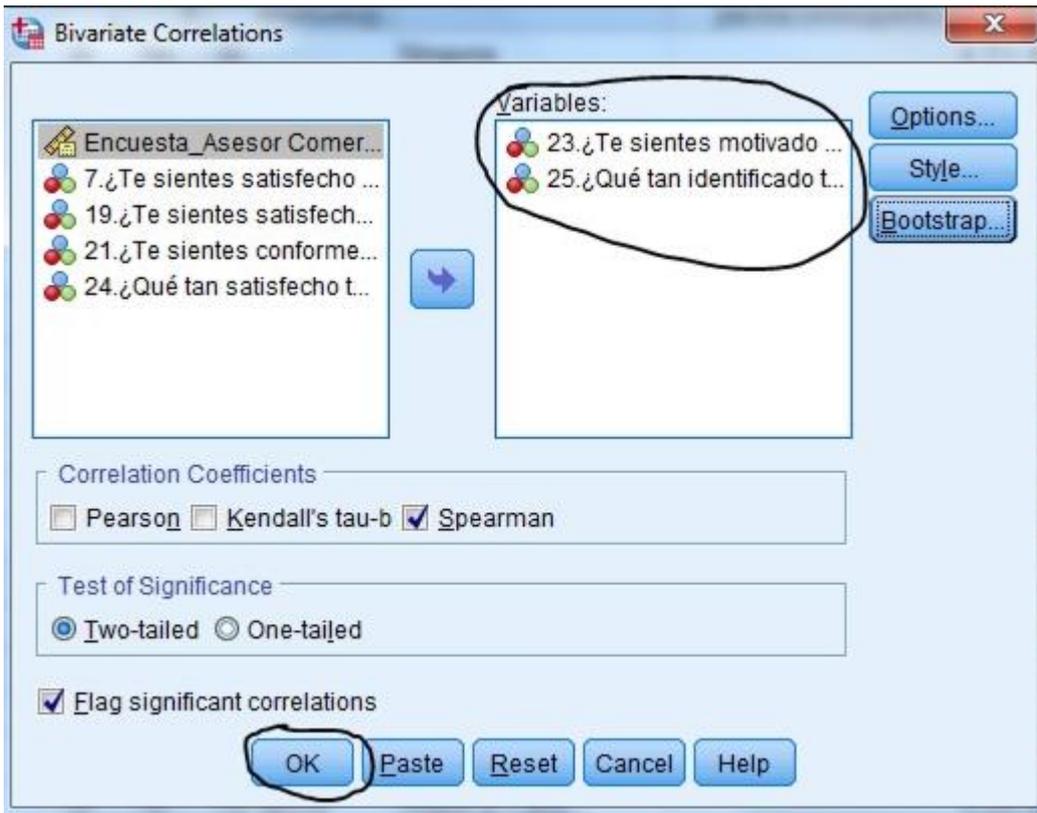
This is a close-up view of the 'Analyze' menu in SPSS. The 'Descriptive Statistics' sub-menu is open, and the 'Explore...' option is highlighted. Other options visible include 'Frequencies...', 'Descriptives...', 'Crosstabs...', 'TURF Analysis', 'Ratio...', 'P-P Plots...', and 'Q-Q Plots...'.





Prueba de correlación:





EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ROTACION DE PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DIRECTAS DE UNA EMPRESA DE SEGUROS

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	1%
3	qdoc.tips Fuente de Internet	1%
4	idoc.pub Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
6	vsip.info Fuente de Internet	1%
7	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
10	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.ujcm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
13	repositorio.usmp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
14	1library.co Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet	<1 %
17	view.genial.ly Fuente de Internet	<1 %
18	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
19	repository.ucc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Universidad Alas Peruanas Trabajo del estudiante	<1 %

21	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
22	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
23	mriuc.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
24	consultorapali.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
25	cybertesis.unmsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
26	issuu.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
29	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	www.clubensayos.com Fuente de Internet	<1 %
32	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %

<1 %

33

Submitted to EP NBS S.A.C.

Trabajo del estudiante

<1 %

34

Germán Salmerón Daniela. "Participación de la psicología organizacional en un modelo de clima laboral dentro de una institución financiera", TESIUNAM, 2014

Publicación

<1 %

35

Submitted to Universidad Ricardo Palma

Trabajo del estudiante

<1 %

36

Robert Osorio Perdomo. "Application of social networks in the process of recruiting and selecting personnel in the SME sector of Villavicencio, Colombia", Perspectivas, 2020

Publicación

<1 %

37

Solano Zompansi Lucero Anabel. "Desarrollo y validación de un modelo de celdas de combustible de óxido sólido tubulares", TESIUNAM, 2008

Publicación

<1 %

38

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

<1 %

39

repositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

40

repositorioinstitucional.uabc.mx

Fuente de Internet

<1 %

41

Submitted to Infile

Trabajo del estudiante

<1 %

42

Submitted to Universidad Abierta para
Adultos

Trabajo del estudiante

<1 %

43

baixardoc.com

Fuente de Internet

<1 %

44

revistas.uchile.cl

Fuente de Internet

<1 %

45

revistas.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

46

ri.uaemex.mx

Fuente de Internet

<1 %

47

Ake Jarquin Manuel Alejandro, Flores Garcia
Mauricio. "Evolucion hacia la tercera
generacion de sistemas moviles a traves de la
tecnologia GPRS", TESIUNAM, 2002

Publicación

<1 %

48

Reyna García Zoila. "La influencia de la cultura
y el clima organizacional en el
comportamiento del personal académico en
una entidad de enseñanza de lenguas",
TESIUNAM, 2019

Publicación

<1 %

49

Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega

Trabajo del estudiante

<1 %

50

Submitted to Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC

Trabajo del estudiante

<1 %

51

bibliotecaunapec.blob.core.windows.net

Fuente de Internet

<1 %

52

repositorio.uladech.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

53

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

54

docplayer.es

Fuente de Internet

<1 %

55

repositorio.uwiener.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 25 words

Excluir bibliografía

Activo