

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE CONTABILIDAD



**EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, ASESORES DE
SEGUROS, PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA
EMPRESA PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

ERIKA JANETT ARELLANO RIVAS

ASESOR

MARIBEL CARRANZA TORRES

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

Chiclayo, 2022

**EVALUACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL,
ASESORES DE SEGUROS, PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA PACÍFICO
COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS**

PRESENTADA POR
ERIKA JANETT ARELLANO RIVAS

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADA POR

Carlos Alberto Olivos Campos
PRESIDENTE

Jorge Alberto Garces Angulo
SECRETARIO

Maribel Carranza Torres
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres, por ser mi fuente de inspiración y por su amor incondicional

A mis hermanos y mi familia, por siempre apoyarme y estar a mi lado.

A mis hijos Mauricio, Mía y Thiago, por darme la dicha de ser madre.

Agradecimiento

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo,
por la educación de calidad brindada.

A mis profesores, que a lo largo de la carrera nos han inculcado
con sus enseñanzas a ser mejores profesionales y mejores personas.

A mi profesor Leoncio Oliva Pasapera, por sus enseñanzas
y asesorías para la realización de la presente tesis.

Índice

Resumen	10
Abstract	11
I. Introducción	12
II. Marco teórico	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas científicas	16
2.2.1. Rotación del personal	16
2.2.2. Causas de rotación del personal	17
2.2.3. Índice de rotación de personal (IRP)	18
2.2.4. Perfil de puesto de trabajo	18
2.2.5. Requisitos para la elaboración un perfil de puesto de trabajo	18
2.2.6. Selección de personal	19
2.2.7. Selección tradicional del personal	20
2.2.8. Selección por competencias	20
2.2.9. Proceso de selección de trabajadores por competencias	21
2.2.10. Productividad	22
2.2.11. Productividad laboral	23
2.2.12. Indicadores de productividad	23
2.2.13. Seguros	23
2.2.14. Empresa aseguradora	24
2.2.15. Asesores de seguros	24
2.2.16. Perfil de los asesores de seguros	24
III. Metodología	27
3.1. Tipo y nivel de investigación	27
3.2. Diseño de investigación	27
3.3. Población, muestra y muestreo	28

3.4.	Criterios de selección	28
3.5.	Operacionalización de variables.....	29
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.7.	Procedimiento de recolección de datos	30
3.8.	Plan de procesamiento y análisis de datos	30
3.9.	Matriz de consistencia.....	32
3.10.	Consideraciones éticas	33
IV.	Resultados y discusión	34
4.1.	Diagnóstico de la situación actual de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.....	34
4.1.1.	Productos.....	35
4.1.2.	Asesores de seguros	35
4.1.3.	Capacitaciones.....	36
4.1.4.	Perfil y funciones del puesto de asesores de seguros	37
4.1.5.	Proceso de convocatoria y selección de personal.....	37
4.1.6.	Índice de rotación laboral 2018.....	38
4.1.7.	Productividad laboral 2018	39
4.2.	Determinar las principales causas de la rotación laboral en la organización	39
4.2.1.	Cuestionario a los asesores.....	40
4.2.2.	Evaluación del perfil de puesto y proceso de selección de personal.....	55
4.2.3.	Causas de la rotación de personal en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.....	57
4.3.	Discusión.....	59
V.	Propuesta.....	61
5.1.	Mejora del perfil y proceso de selección de personal	61
5.1.1.	Perfil del puesto de asesor de seguros	61
5.1.2.	Nuevo proceso de selección de personal	63
5.2.	Mejora de la productividad laboral	73

VI.	Conclusiones	74
VII.	Recomendaciones.....	75
VIII.	Lista de referencias.....	76
IX.	Anexos.....	79

Lista de tablas

Tabla 1. Operacionalización de variables.....	29
Tabla 2. Datos generales de la empresa.....	34
Tabla 3. Productos de la empresa.....	35
Tabla 4. Categoría de Asesores.....	36
Tabla 5. Índice de Rotación de Personal (IRP).....	38
Tabla 6. Productividad Actual.....	39
Tabla 7. Causas posibles de la rotación de personal en la empresa.....	40
Tabla 8. Encuesta-pregunta 1.....	41
Tabla 9. Encuesta-pregunta 2.....	42
Tabla 10. Encuesta-pregunta 3.....	43
Tabla 11. Encuesta-pregunta 4.....	43
Tabla 12. Encuesta-pregunta 5.....	44
Tabla 13. Encuesta-pregunta 6.....	45
Tabla 14. Encuesta-pregunta 7.....	46
Tabla 15. Encuesta-pregunta 8.....	47
Tabla 16. Encuesta-pregunta 9.....	48
Tabla 17. Encuesta-pregunta 10.....	49
Tabla 18. Encuesta-pregunta 1.....	50
Tabla 19. Encuesta-pregunta 12.....	51
Tabla 20. Encuesta-pregunta 13.....	52
Tabla 21. Encuesta-pregunta 14.....	53
Tabla 22. Encuesta-pregunta 15.....	54
Tabla 23. Proceso actual vs proceso por competencias.....	56
Tabla 24. Perfil del puesto de asesores de seguros.....	62
Tabla 25. Etapas del nuevo proceso de Selección de personal.....	63
Tabla 26. Formato de ficha de perfil de postulante.....	64
Tabla 27. Entrevista curricular.....	66
Tabla 28. Formato de referencias laborales.....	67
Tabla 29. Entrevistas por competencias.....	70
Tabla 30. Evaluación de conocimientos.....	71
Tabla 31. Formato para puntuación de selección de personal.....	72
Tabla 32. Productividad mejorada.....	73

Lista de Figuras

Figura 1. Fases del proceso de selección de personal	21
Figura 2. Resultados de encuesta-pregunta 1	41
Figura 3. Resultados de encuesta-pregunta 2	42
Figura 4. Resultados de encuesta-pregunta 3	43
Figura 5. Resultados de encuesta-pregunta 4	44
Figura 6. Resultados de encuesta-pregunta 5	45
Figura 7. Resultados de encuesta-pregunta 6	46
Figura 8. Resultados de encuesta-pregunta 7	47
Figura 9. Resultados de encuesta-pregunta 8	48
Figura 10. Resultados de encuesta-pregunta 9	49
Figura 11. Resultados de encuesta-pregunta 10	50
Figura 12. Resultados de encuesta-pregunta 11	51
Figura 13. Resultados de encuesta-pregunta 12	52
Figura 14. Resultados de encuesta-pregunta 13	53
Figura 15. Resultados de encuesta-pregunta 14	54
Figura 16. Resultados de encuesta-pregunta 15	55
Figura 17. Causas perfiles de puestos	57
Figura 18. Cumplimiento del proceso de selección	58

Resumen

La rotación de personal genera un impacto negativo en la productividad laboral y la rentabilidad de las empresas. Tal es el caso de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, en donde el índice de rotación de personal en el año 2018 fue de 57,38%, lo cual demuestra que alrededor de la mitad de trabajadores que ingresan a laboral durante el año, se retiran antes de que este acabe. Para desarrollar la presente investigación se plantearon 3 objetivos específicos: diagnosticar la situación actual de la empresa, determinar las principales causas de la rotación laboral en la empresa y elaborar las propuestas de mejoras para disminuir la rotación laboral.

Para determinar las causas de la rotación de personal en la empresa, se les realizó una encuesta a los trabajadores, y a su vez se comparó los actuales procesos de selección con referencias bibliográficas para determinar si existen ineficiencias en este, obteniendo como resultado la falta de un perfil de puesto de trabajo y un proceso de selección ineficiente el cual no permite contratar a personal apto para el puesto. Por lo cual, se propuso un perfil de puesto de asesor de seguros y un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias. La propuesta traerá consigo la mejora en un 17% de la productividad laboral.

Palabras Clave: Asesores de seguros, Productividad, Rotación de personal, Seguros.

Clasificaciones JEL: General (M40), Gestión Laboral (M54)

Abstract

Staff turnover is one of the problems that generate negative impact on labor productivity and profitability in business. This is the case of the company. Insurance and Reinsurance Company, where the turnover rate for personnel in the year 2018 was 57.38%, which shows that about half of the workers who entered work during the year retire before the end of this. To develop the present research, three objective objectives were set: diagnosis of the current situation of the company, determine the main causes of labor turnover in the company and prepare proposals for improvements to reduce labor turnover.

To determine the causes of turnover in the company, a survey has been carried out to the workers, it has been compared the selection times with bibliographic references to determine if there are inefficiencies in this, obtaining as a result the lack of a profile of work and an inefficient selection process which does not allow hiring a suitable staff for the position. Therefore, an insurance consultant position profile and a new competency-based personnel selection process have been proposed. The proposal will bring about an improvement in 17% of labor productivity.

Keywords: Insurance advisors, Productivity, Staff turnover, Insurance

JEL Classifications: General (M40), Labor Management (M54)

I. Introducción

Una de las principales funciones del área de recursos humanos es la retención el talento humano en su empresa, pues esto permite que no se invierta en costos de capacitación formación y procesos de selección que muchas veces implican recursos y tiempos valiosos para el área. El indicador el cual les permite medir alta retención es la rotación de personal, un indicador de suma importancia puesto que determina la fluctuación de trabajadores en una empresa, por lo cual se puede entender diferentes factores como la fidelización del cliente interno, la capacidad de retención de empleados, el clima laboral y demás características que reflejan la eficiencia de una correcta gestión de recursos humanos.

Para mantener el talento humano en las empresas, se debe gestionar todo el proceso de reclutamiento y selección, de tal forma que se seleccione al personal más idóneo para el puesto. Es por ello que, actualmente, existen diferentes formas de realizar estos procesos, pero es, sin duda, la selección por competencias, la que ha permitido generar más valor humano y mayor retención de talento en las empresas. Ya que este tipo de proceso permite identificar al candidato más idóneo para el puesto, no solo de manera cognitiva, sino a nivel de competencias y personalidad, características necesarias para afrontar todos los retos que un puesto determinado genera.

El hecho de mantener el índice de rotación de personal controlado, ayuda a las empresas a ahorrar mucho dinero, a obtener empleados más fidelizados, clientes más satisfechos, a la protección de la información y a tener empleados más productivos y con mayor rendimiento. Esto aplica para todo tipo de empresas, tal y como es el caso de las aseguradoras, que necesitan principalmente de su recurso humano, sus asesores, para que generen una rentabilidad a la empresa.

Las empresas aseguradoras captan a su mercado a través de sus asesores, es por ello que es primordial contar con un buen equipo de profesionales, pues depende de ellos el logro de las metas, y, por lo tanto, de la rentabilidad de la empresa. Estos profesionales deben contar con características y competencias que estén acordes a las necesidades del puesto. Pues el mercado de seguros, mucho más en Latinoamérica, es un mercado reacio a seguros de vida, pues los ven como incensarios y de elevado costo. Por lo cual, el asesor debe contar con ciertas competencias como persuasión, poder de negociación,

persistencia, convencimiento, para atraer a la mayor cantidad de clientes posibles, beneficiando no solo a los clientes, sino a ellos mismos y a la empresa.

Es por ello que se formuló la siguiente cuestión: ¿De qué manera impacta la rotación de personal, asesores de seguros, en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros de la ciudad de Chiclayo, en el cumplimiento de metas en el año 2018? La presente investigación tiene como objetivo general evaluar la rotación del personal para mejorar la productividad laboral en Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros en la Ciudad de Chiclayo 2018. Para ello se plantearon 3 objetivos específicos:

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros de la Ciudad de Chiclayo.
- ✓ Determinar las principales causas de la rotación laboral en la empresa.
- ✓ Elaborar las propuestas de mejoras para disminuir la rotación laboral y así aumentar la productividad.

La rotación de personal es un reto a enfrentar como empresa, pues genera altos costos, deficiencias en el clima laboral, fugaz de información y mala imagen. La presente investigación resulta de suma importancia, pues ayudará a detectar las causas del elevado índice de rotación de personal, logrando así aumentar la productividad, el logro de las metas y la disminución de los costos.

Como parte de la estructura de la presente investigación, se realizaron los siguientes capítulos: Introducción, marco teórico (se detallaron los términos y antecedentes en base a una investigación bibliográfica), la metodología, los resultados y discusión (se realizó el diagnóstico actual de la empresa y las causas de la alta rotación), las propuestas de mejora (que incluyeron las mejoras en el perfil, el proceso de producción y la productividad), las conclusiones, recomendaciones, lista de referencias y anexos.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Como antecedentes de la tesis, se tomaron en cuenta diferentes investigaciones relacionadas al tema a tratar. A continuación, se detallan:

Domínguez (2015) en su tesis denominada: “**Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.-Universidad de Medellín**”, procedió a realizar una encuesta al personal de la organización, y busca centrarse en determinar las causas que ocasionan la alta rotación, y en base a estas causas, proponer las mejoras necesarias para solucionar el problema.

Comentario:

El proyecto de investigación dio una visión mayor de lo indispensable que resulta ser la gestión de recursos humanos, específicamente, el control de la rotación de las trabajadoras, cuya elevación generará impactos tanto a nivel individual como organizacional. Este problema afecta a todas las empresas, ya sea en lo económico como en el prestigio. La organización deberá implementar diferentes estrategias para poder retener a sus empleados, ya que muchas veces lo económico es un complemento.

Corzo, F., et al. (2018) en su tesis denominada: “**Causas De La Rotación Laboral En Las Empresas Del Sector Asegurador De Cusco**”- Pontificia Universidad Católica Del Perú Escuela De Posgrado, tuvo como objetivo principal: establecer las causas de la fluctuación de trabajadores que forman parte de los equipos de ventas de las compañías de seguros en el departamento de Cusco.

Comentario:

Los resultados obtenidos podrán ayudar a las compañías aseguradoras para que su nivel de rotación disminuya, si bien es cierto en estas compañías la rotación del personal es casi normal, pues no se está viendo en el fondo de todo esto ya que afecta

de alguna manera en la parte económica y logística. Debiendo emplear estrategias de contratación; y esto evitara gastos de contratación, curva de aprendizaje, costo de formación, etc.

Castillo, M. (2013), en su investigación: **“La rotación de personal de ventas y su afectación en los objetivos empresariales en la empresa MOTOMARKET”**, propuso un prototipo de proceso de convocatoria y selección de personal con la finalidad de poder evaluar la información del personal que ingresará a la planta. El modelo de reclutamiento incluía tanto para personal interno como externo, y la selección incluía entrevistas, test psicométricos, prueba de conocimientos, etc.

Comentario:

Los resultados del estudio demostraron que el modelo de personal ayudó a cumplir los objetivos empresariales de MOTOMARKET. Puesto que los trabajadores que actualmente laboraban en la empresa no cumplían con el perfil que necesitaba el puesto de trabajo para que puedan realizar adecuadamente sus labores. Esta investigación resulta importante para el presente estudio, puesto la selección actual que se da en la empresa es inadecuado, por lo tanto, la investigación nos dará un enfoque la convocatoria y selección, para escoger los candidatos idóneos para poder lograr las metas.

Cusacani, N. (2017), en su investigación: **“Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016”**. Se planteó como finalidad de estudio el establecer la relación entre la rotación y la productividad de la institución ya mencionada, para lo cual aplicó una encuesta a todos los trabajadores de la empresa. Trayendo como resultado una relación inversa que se da entre estos dos indicadores, es decir que, si uno aumenta, automáticamente el otro disminuye. Por lo cual se concluyó que resulta de suma importancia disminuir la rotación para así aumentar la productividad.

Comentario:

Esta investigación realizada por Cusacani resulta importante pues que refleja la analogía entre indicadores como la rotación y otro indicador importante para demostrar el rendimiento, como lo es la productividad. Determinando que, si existe un alto índice de rotación de empleados, la productividad es afectada negativamente, por lo cual no se logran los objetivos trazados, lo cual resulta negativo para la empresa, pues se pierden empleados, disminuya el rendimiento y los costos se incrementan.

Sanchez, F. y Dominguez, R. (2013), realizó su estudio: “**Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON TEXTIL S.A.A. – planta Trujillo 2013**”-Facultad de Ciencias Económicas UPAO, el cual tuvo como finalidad conocer la correlación de rotación de empleados, no solo con el rendimiento, sino con la rentabilidad de la empresa ubicada en La Libertad. Determinando como gran problema para la institución, la fluctuación de los trabajadores. La deducción de la investigación fue que factores como la rentabilidad y productividad se ven afectados a causa de esta rotación, para lo cual se propuso un esquema para la conservación de la mano de obra.

Comentario:

La presente investigación resultará de suma importancia puesto que señala que no solo la fluctuación de trabajadores impacta negativamente en la productividad, sino también en su rentabilidad, indicadores que para una empresa son fundamentales. El coste que genera esta fluctuación (costos de capacitación, reclutamiento, etc.) más los ingresos que se dejan de ganar por el bajo rendimiento, generan que su rentabilidad disminuya, y por lo tanto no se obtengan las ganancias esperadas.

2.2. Bases teóricas científicas**2.2.1. Rotación del personal**

Se define como rotación de personas a la medida de la relación entre los trabajadores ingresantes y salientes en un periodo de tiempo en una empresa

determinada. Cada vez que se retira un trabajador de alguna organización e ingresa uno nuevo, la rotación de la empresa aumenta, normalmente se calcula en base a un año (Palomo, 2015).

2.2.2. Causas de rotación del personal

Muñiz (2017) menciona que, para disminuir la rotación de personal, resulta de suma importancia evaluar las estadísticas para detectar las causas de renuncias o despidos por lo cual se da la rotación de personal. La fluctuación de empleados se puede dar por muchas razones, a continuación, se explican estas:

- ✓ Causas biológicas: las fluctuaciones biológicas hacen referencia a la baja del personal de la empresa debido a fallecimiento, retiro o discapacidad que hace imposible desarrollar sus actividades laborales.
- ✓ Causas sociales: están referidas a aquellas causas en donde el empleado ha cometido algún acto ilícito socialmente no aceptable, por lo cual la empresa no podrá abogar por este o disminuir la sanción, encontramos la estafa, hurto, chantaje, etc.
- ✓ Causas personales: es en donde el mismo trabajador decide renunciar por temas personales y por voluntad propia
- ✓ Causas laborales: son aquellas cuyas razones son estrictamente laborales, es decir, se relacionan con el rendimiento del trabajador, el clima laboral, su motivación, comodidad en el trabajo, crecimiento laboral. Así como la adecuación de su perfil con el exigido por el puesto, sus competencias y habilidades. El estudio de estas causas es muy importante, pues solucionar estos problemas, hará que la empresa mejore notablemente la fluctuación de los trabajadores.
- ✓ Causas empresariales: dependen netamente de la empresa y estas son tomadas en base a la búsqueda de la mejoría de la empresa. Este tipo de

rotaciones de trabajadores se da por destituciones, insubordinaciones, desobediencias, término de contratos y/o convenios.

2.2.3. Índice de rotación de personal (IRP)

Este índice que ayuda a determinar la fluctuación de trabajadores, según Castillo (2006), está determinado por los empleados que se unen a la empresa y los que se retiran en relación con el promedio total de trabajadores de la institución.

Según Castillo (2006), para el cálculo del IRP, se aplica la siguiente fórmula:

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

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período

2.2.4. Perfil de puesto de trabajo

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019), un perfil está definido como la información ordenada y estructurada para describir un puesto de trabajo el cual pertenece a la estructura organizacional de la organización. Esta debe incluir la misión, funciones, los requisitos y exigencias que la persona a postular debe cumplir para ocupar el puesto.

2.2.5. Requisitos para la elaboración un perfil de puesto de trabajo

Según Castaño et al. (2011) en la Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal, para elaborar un adecuado perfil de puesto de trabajo y tener el personal óptimo para el puesto este debe estar debidamente descrito bajo un formato el cual debe contener los siguientes puntos:

- ✓ Misión/objetivo,
- ✓ Funciones y actividades
- ✓ Requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia), responsabilidades, relaciones jerárquicas y funcionales, condiciones de trabajo).

El formato de perfil de puesto deberá actualizarse, ser vigente y revisarlo al menos cada 2 años. El perfil deberá contar con las siguientes partes:

- ✓ Calificaciones, aprobaciones y refrendaciones obligatorias
- ✓ Ocupaciones, cargos y compromisos a cumplir
- ✓ Cualidades cognitivas y capacidades, estableciendo escalas
- ✓ Rasgos particulares que no generen exclusión.

Como consejo adicional, el autor menciona que no deberían incluirse factores ya sean sociodemográficos o de otra naturaleza que generen infracciones contra el principio de discriminación, ya sea por raza, sexo, edad, etc. Caso contrario, la distinción deberá estar formalmente justificada.

2.2.6. Selección de personal

La selección de personal es una actividad realizada por el área de talento humano y en donde intervienen diferentes áreas de la empresa (Lopez, 2010). Tiene como finalidad seleccionar al trabajador más apto para ocupar un puesto de trabajo, evaluando sus características, potencialidad y/o experiencia. El proceso debe ser provechoso no solo para la compañía, sino para el empleado seleccionado.

El proceso de selección comienza en el momento que se requiere cubrir una vacante o se necesita un nuevo puesto de trabajo. Palomo (2015), lo define como una técnica que nos permite seleccionar, entre las reclutas, la persona más adecuada para ocupar el cargo asignado.

2.2.7. Selección tradicional del personal

La selección tradicional del personal es usada en un contexto en el cual el mercado, la economía y las oportunidades laborales son estables productivamente. Es decir, que el contexto en que se encuentre el empleado no va a cambiar, por lo cual, se asume que este va a hacer siempre lo mismo, con actividades productivas repetitivas y bajo las órdenes de sus superiores. Es por ello que, a través de este modelo, se busca a candidatos que cumplan con un perfil cognitivo y más rígido con respecto a los conocimientos y características específicas más prácticas. (Consorti d'Estudis, Mediació i Conciliació a l'Administració Local, 2019). Entre los tres métodos más comunes tenemos:

- ✓ Pruebas cognitivas
- ✓ Estimación de logros
- ✓ Currículum vitae
- ✓ Entrevista no estructurada

En resumen, la decisión de seleccionar a un trabajador reside en que esta tenga la correcta preparación cognitiva y experiencia laboral (Consorti d'Estudis, Mediació i Conciliació a l'Administració Local, 2019).

2.2.8. Selección por competencias

El modelo de este tipo de selección se basa en un mercado caracterizado por la volatilidad y una economía cambiante. Caracterizando el mercado laboral como uno global y sin barreras, el cual incluye un mercado más abierto e internacional (Consorti d'Estudis, Mediació i Conciliació a l'Administració Local, 2019).

La competencia se puede definir, según el Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica-IPEBA (2019), como la agrupación de cualidades, erudiciones, experiencias, y una personalidad activa que cumple con los requisitos exigidos no solo por las empresas, sino a nivel personal y social. A su vez, definen a la competitividad de trabajo, como la capacidad de rendir eficientemente ante alguna tarea propia de la empresa.

Hace hincapié en la característica de la competencia como el hecho de que a pesar que un trabajador tenga amplios conocimientos y la experiencia necesaria, esta no nos asegura la eficiencia del trabajo. A continuación, se muestran sus beneficios:

- ✓ Integración de la administración de empleados en la organización.
- ✓ Mejora de los resultados
- ✓ Optimización de los recursos.
- ✓ Desarrollo de equipos de trabajo.
- ✓ Mayor flexibilidad laboral.

La selección por competencias está caracterizada porque su funcionamiento y componentes forman parte de un proceso en conjunto de dirección de talento laboral, diseñando el puesto de trabajo y el proceso de acuerdo al mercado actual. Para lo cual es necesario conocer características del puesto de trabajo.

2.2.9. Proceso de selección de trabajadores por competencias

Las fases de los procesos de convocatoria y selección establecidas, según Castaño et al. (2011), son las siguientes:

Figura 1.

Fases del proceso de selección de personal



Fuente: Castaño et al, 2011

Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil, el proceso a seguir es el siguiente:

Convocatoria:

- ✓ Medios de Reclutamiento: avisos publicitarios, bolsa de trabajo, escuelas de posgrado.

Reclutamiento

- ✓ Registro de CVs en web
- ✓ Evaluación Curricular

Pre Selección

- ✓ Evaluación psicométrica-psicológica
- ✓ Evaluación por competencias
- ✓ Evaluación por conocimientos

Verificación de Referencias

- ✓ Verificación de datos y registros

Informe final:

- ✓ Ajuste del candidato al puesto
- ✓ Presentación de Informe
- ✓ Selección

2.2.10. Productividad

La Productividad, según Lopez (2013), es la utilización de los recursos de la mejor manera, los cuales se pueden medir mediante dinero, con la finalidad de rentabilizar y hacer más efectivas a las personas. Además, menciona que la productividad si bien demanda un costo, también genera una rentabilidad, todo

esto depende del tipo de administración que se de en la empresa y la dirección que se dé.

2.2.11. Productividad laboral

Este indicador mide la relación entre los recursos humanos usados y los resultados obtenidos con este número de recursos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018). A su vez, la definen como la cantidad de trabajadores empleados en un intervalo de tiempo.

2.2.12. Indicadores de productividad

Existen diferentes formas de medir la productividad, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018), uno de ellos, el más frecuente, mide la relación entre la producción obtenida en un periodo de tiempo laborado, en los diferentes rubros u actividades que se dedique la empresa en un determinado país.

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Tiempo Laborado}$$

Además, nos mencionan que la productividad laboral también puede calcularse, relacionando la cantidad de producción obtenida entre el número de trabajadores necesarios para que se realice la actividad.

$$\text{Productividad} = \text{Producción} / \text{Número de trabajadores}$$

2.2.13. Seguros

Los seguros, según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015), son sistemas que protegen a la persona y sus bienes frente a diversos hechos que la amenazan. Estos seguros se basan en el principio de mutualidad, el cual nos dice que el pago de diversas personas ayuda a solventar los problemas de pocos.

Para el sistema de riesgos, los seguros sirven para poder sobrellevar alguna situación de riesgo. Todos los seres humanos podemos pasar por accidentes,

enfermedades, ser víctimas de la delincuencia, etc., un sinnúmero de situaciones no previstas. Para estos casos, los seguros resultan ser importantes. Entre los tipos de seguros encontramos a los seguros patrimoniales (auto, vivienda, etc.), seguros de vida (riesgo de muerte, sobre vida o ahorro), seguro de accidentes personales (incapacidad o enfermedades casa de accidentes) y seguros sociales (accidentes laborales, maternidad, vejez, etc.).

2.2.14. Empresa aseguradora

Una empresa aseguradora es aquella que brinda los productos de seguros a los clientes a cambio de un incentivo económico. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015), el proceso que se sigue es el siguiente: la persona aseguradora paga una prima a la organización (el proceso lo desarrolla un asesor de seguros), posteriormente, la empresa entrega la póliza al individuo o y este queda asegurado contra los riesgos.

Una empresa aseguradora está obligada a indemnizar las pérdidas que sufra la persona que ha sido asegurada en la eventualidad del siniestro, además, tiene la obligación de pagar todo el monto pactado en la póliza.

2.2.15. Asesores de seguros

Los asesores de seguros son las personas calificadas que pertenecen a una organización aseguradora, los cual se encargan de hacer el proceso de aseguración de los clientes (Congreso de la República, 2018). Cabe resaltar que, en todo el proceso de compra de seguros, el éxito de la compra de un seguro está determinada por la calidad y eficiencia del vendedor.

2.2.16. Perfil de los asesores de seguros

Los asesores de seguros generan un valor muy grande en las compañías de seguros, tanto para las autoridades, compañías, socios y clientes.

Competencias:

Según la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (2014), a través de su investigación, determinó que las competencias que los asesores deben tener son las siguientes:

- ✓ Carácter Integral
- ✓ Sentido Común
- ✓ Orientación al Logro
- ✓ Alto nivel de Energía
- ✓ Perseverancia
- ✓ Habilidades comunicativas y negociables

Perfil

- ✓ Edad preferible entre 30 y 39 años, debido a la madurez de la persona.
- ✓ Experiencia en trabajos comerciales (tanto en materia de seguros o comerciales de productos intangibles)
- ✓ Capacidad de trabajar mediante logro de metas.
- ✓ Iniciativa
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Autoestima, siendo este factor básico, puesto que todo va a depender de la confianza que el asesor se tenga así mismo para lograr sus metas y convencer a los clientes.

Capacitaciones

Para que un agente de seguros tenga éxito, este debe estar capacitado. El autor menciona que una mayor capacitación aumenta la capacidad del agente para cerrar las ventas, las organizaciones serán más productivas y, por ende, más rentables. Entre las capacitaciones, este debe saber sobre modelos de ventas, productos intangibles, técnicas de segmentación de mercado y ventas. Además, menciona que si en los primeros tres meses, el asesor no ha logrado vender lo establecido, es difícil que lo haga después.

Funciones:

Sus principales funciones, según el autor, se establecen a continuación:

- ✓ Gestión de cartera de productos y clientes
- ✓ Seguimiento y planificación de visitas comerciales a clientes
- ✓ Gestionar las carteras de clientes
- ✓ Desarrollo de estrategias comerciales para la venta de los productos
- ✓ Apoyo en las campañas de captación.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque: la investigación es cualitativa ya que recoge información por medio de la observación y otras técnicas, describiendo la realidad y buscando las soluciones para esta.

Tipo: la investigación es de tipo aplicada porque la finalidad es la solución de un determinado problema a través de la determinación de las causas y búsqueda de las mejoras

Niveles: el tipo de investigación es descriptiva, puesto que se recolecta información del entorno sin cambiarlo, además que no se va a necesitar realizar ningún experimento ni manipular ninguna variable.

3.2. Diseño de investigación

No experimental: el diseño de la investigación es no experimental debido a que no se manipuló ninguna de las variables ni se expusieron a los sujetos de estudio a ningún estímulo. La investigación se basó en el estudio en su entorno natural.

Transversal: el diseño es transversal ya que se identifican las variables implicadas en la investigación, se miden y se analiza la relación entre ellas, lo cual incluye la relación causa-efecto entre las variables dependientes e independientes. Es transversal porque se realiza un análisis en base a un determinado tiempo.

Retrospectivos: ya que se observan las consecuencias (variable dependiente) de algún problema buscando identificar retrospectivamente las causas (variable independiente).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: está formada por los empleados de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros sede Chiclayo.

Muestra: la muestra específicamente será a los 38 asesores de seguros que laboran actualmente en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros sede Chiclayo.

Muestreo: no probabilístico por conveniencia, puesto que para obtener un mejor resultado es conveniente entrevistar a todos los asesores de seguro, pues no se llega a las metas planificadas por la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.

3.4. Criterios de selección

Se optó tomar como población a los asesores de Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, puesto que es en la organización en donde se va a realizar el estudio. A su vez, son los asesores los cuales tienen impacto directo en las metas trazadas por la empresa.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Rotación de Personal	Oscilación de ingresos y salidas de los trabajadores pertenecientes en una organización y su ambiente ¹ .	La rotación de personal se da cuando el trabajador no está de acuerdo con ciertas características de su entorno o no cumple con las metas trazadas.	-Capacitación de Personal -Renuncia de Personal -Contratación de nuevo personal. -Personal que ingresa y sale de la empresa	Tasa de retención de personal. Índice de rotación de personal (IRP) Tasa de abandono
Productividad Laboral	Es la obtención de los resultados de los trabajadores a través del uso óptimo de los recursos para lograr estos resultados ² .	La productividad laboral depende del rendimiento de los trabajadores y de que estos cumplan las metas trazadas	Capacitación Rendimiento laboral Metas trazadas	Cumplimiento de metas Productividad de mano de obra

1. Fuente: Chiavenato, 2007

2. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se usarán las siguientes técnicas:

- ✓ Observación: Se observó in situ el comportamiento de los asesores, su relación con los clientes y con el trabajo realizado. Teniendo un panorama general de la situación actual.
- ✓ Diálogo Verbal: Se estuvo en constante comunicación con los asesores y directivos de la empresa para obtener sus opiniones y buscar posibles causas, consecuencias y soluciones.
- ✓ Revisión documental: Se revisó la data histórica obtenida de la empresa, para poder analizar los datos y obtener indicadores de mejora.
- ✓ Encuesta: Se realizó cuestionarios bajo una estructura detallada, con preguntas elaboradas y dirigidas al personal de la empresa.

Los instrumentos a usar para obtener estos datos serán los siguientes:

- ✓ Guía documental: para detallar la información obtenida de la empresa.
- ✓ Cuestionario: los cuales fueron impresos y se aplicaron a los trabajadores para obtener la información necesaria sobre las causas posibles de la fluctuación de trabajadores.

3.7. Procedimiento de recolección de datos

- ✓ Fuentes: la fuente para recolectar es primaria, los datos se obtuvieron directamente de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.
- ✓ Medios y métodos: los métodos usados fueron la encuesta y la observación
- ✓ Medición de Variables: las variables consideradas fueron la rotación de personal y la productividad laboral.
- ✓ Instrumentos: se aplicaron los instrumentos mencionados los colaboradores de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se utilizaron programas de Microsoft (Excel, Word, Power Point), por el cual, por medio de gráficas (diagramas de barras, etc.), tablas, método de tabulación estadística e ilustraciones se procesará la información. Su análisis se realizará tomando en cuenta

la data histórica, los indicadores actuales, y la información obtenida de los cuestionarios y comunicaciones verbales.

3.9. Matriz de consistencia

Título de la investigación	Problema de Investigación	Justificación	Marco Teórico	Objetivos	Hipótesis	Variables, población y muestra	Diseño Metodológico
Evaluación de la rotación de personal, asesores de seguros, para mejorar la productividad laboral en la empresa pacífico compañía de seguros y reaseguros	¿De qué manera impacta la rotación de personal, asesores en la empresa pacífico seguros de la ciudad de Chiclayo, en el cumplimiento de metas en el año 2018?	La rotación de personal es un reto a enfrentar como empresa, pues genera altos costos, deficiencias en el clima laboral, fugaz de información y mala imagen. La presente investigación resulta de suma importancia, pues ayudará a detectar las causas del elevado índice de rotación de personal, logrando así aumentar la productividad, el logro de las metas y la disminución de los costos.	Marco teórico Rotación del personal Causas de Rotación del personal Índice de Rotación de Personal (IRP) Perfil de puesto de trabajo Requisitos para la elaboración un perfil de puesto de trabajo Selección de personal Selección tradicional del personal Selección por competencias Proceso de selección de personal por competencias Productividad Laboral Indicadores de Productividad Seguros Empresa aseguradora Asesores de Seguros Perfil de los Asesores de Seguros	Objetivo general: Evaluar la rotación del personal para mejorar la productividad laboral en Objetivos específicos: -Diagnosticar la situación actual de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros de la Ciudad de Chiclayo. -Determinar las principales causas de la rotación laboral en la empresa. -Elaborar las propuestas de mejoras para disminuir la rotación laboral y así aumentar la productividad.	¿La disminución de la rotación de personal, asesores de seguros, mejorará la productividad laboral en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros?	Independiente Rotación de Personal Dependiente Productividad Laboral Población Asesores de seguros de la empresa. Muestra 38 asesores de seguros. Objeto de estudio empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros de la Ciudad de Chiclayo.	Tipo de Investigación Descriptiva Aplicativa Diseño de la Investigación No experimental Técnicas de investigación: Análisis documental Encuesta Instrumentos de investigación: Guía documental Cuestionario

3.10. Consideraciones éticas

Se realizó el estudio bajo los compendios éticos de respeto (autonomía), beneficencia, la no maleficencia y justicia. Protegiendo los datos de los participantes y la información proporcionada por la empresa, usándola para fines netamente investigativos.

IV. Resultados y discusión

4.1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros

La empresa Pacífico es una organización aseguradora peruana cuya finalidad es proveer a los clientes seguros de vida con la finalidad de que estos puedan gestionar sus riesgos. La empresa forma parte del holding financiero Credicorp.

Tabla 2
Datos generales de la empresa

Datos generales	Descripción
R.U.C.	20332970411
Razón Social	Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros
Nombre Comercial	Pacifico Seguros Pacifico Vida
Razón Social Anterior	Compañía de Seguros y Reaseguros
Tipo de Empresa	Sociedad Anónima
Fecha de inicio de actividades	03 de setiembre de 1996
Dirección Legal	Av. Juan de Arona Nro. 830
Distrito	San Isidro
Departamento	Lambayeque

Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores, 2017

Misión:

Auxiliar a los mercados a salvaguardar su seguridad financiera, brindándoles medios que salvaguarden las cosas que aprecian y afirmen el desempeño de las metas trazadas.

Visión:

Ser una excelente aseguradora de Latinoamérica: con trabajadores más competentes de la región.

Principios:

- ✓ Construir diplomacias prolongadas
- ✓ Especialistas en Gestión de Riesgos
- ✓ Excelencia en servicio al mercado
- ✓ Cumplir con las necesidades pertinentemente

4.1.1. Productos

La empresa ofrece los siguientes productos:

Tabla 3
Productos de la empresa

Seguros personales y familiares	Seguros para empresa	Seguros para bienes	Salud para trabajadores
Salud	Accidentes Colectivos	Autos	EPS y complementarios
Oncológicos	SCTR (trabajo de riesgo)	SOAT	EPS individual
Vida + Ahorro	Accidentes Estudiantil	Hogar y bienes	-
Accidentes	Vida Ley y Empleados	-	-
Viajes	Patrimoniales	-	-
Jubilación	Pyme	-	-

Fuente: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2018

4.1.2. Asesores de seguros

Para brindar todos los productos mencionados, la empresa requiere de profesionales como lo son los asesores de seguros, quienes se encargan de ofrecer los diferentes productos a los clientes.

Cada asesor que labora en la empresa puede ascender hasta en 6 categorías diferentes, esto dependiendo de la antigüedad, su producción promedio y persistencia de cartera. El hecho de escalar de categoría implica mayores

beneficios tales como: aumento de comisiones, cursos de especialización, premios, asistencia a conferencias nacionales e internacionales, etc. A continuación, se muestran las diferentes categorías de asesores:

Tabla 4
Categoría de Asesores

CATEGORÍA	ASESOR
I	Asesor comercial
II	Asesor Corporativo
III	Asesor Especialista
IV	Asesor Líder
V	Asesor Máster
VI	Asesor Senior
VII	Asesor VIP

Fuente: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2018

El profesional inicia como asesor comercial, con 6 meses de prueba, en donde vende seguros de vida accidental y oncológica. Una vez logradas las metas en estos seis meses, puede ascender a la siguiente categoría, vendiendo los demás productos (Seguros de autos, salud, SCTR, vida ley, etc.). Cada asesor tiene como meta:

- ✓ La venta de 5 Seguros de vida y 5 Seguros de accidentes mensualmente

4.1.3. Capacitaciones

Cuando un nuevo trabajador ingresa a la empresa, este empieza con un proceso de inducción. Durante 15 días es enviado al curso de capacitación que se realiza en Trujillo, el cual incluye diferentes temas como conocimiento de la empresa, los productos y sus beneficios, capacitaciones en ventas, etc. Los gastos que se generen corren a cuenta de la empresa, con un costo de \$650.00.

Las capacitaciones en la empresa son constantes, en temas de ventas, seguros, y/o actualización de productos. A su vez, si el asesor sube de categoría o llega a ocupar otro puesto, este es capacitado por el jefe de área.

4.1.4. Perfil y funciones del puesto de asesores de seguros

La empresa presenta los siguientes requisitos para el puesto de asesor de seguros:

- ✓ Tener entre 27 y 39 años
- ✓ Estudios universitarios 7° ciclo o carrera técnica 3 años concluida
- ✓ Experiencia en el área comercial

Para el puesto de asesores de seguros, la empresa ha establecido que deberán cumplir las siguientes funciones:

- ✓ Buscar constantemente nuevos clientes con la finalidad de incrementar la cartera.
- ✓ Llegar a cumplir las metas mensuales trazadas por la empresa
- ✓ Ejecutar visitas Post-Venta para la entrega de la póliza, beneficios, etc.
- ✓ Realizar el monitoreo y seguimiento de los pagos de clientes.

4.1.5. Proceso de convocatoria y selección de personal

Para captar a los asesores de seguros, la organización sigue el siguiente proceso de convocatoria y selección de personal.

Convocatorias:

- Publicaciones vía web, en diferentes bolsas de trabajo online
- Invitaciones, diferentes asesores ya incorporados hacen sus recomendaciones.

Selección:

- Presentar su CV en físico y digital.
- Se realiza un primer filtro mediante el sistema de CREDICORD, el postulante tiene que estar 100% bien en el sistema financiero.

- Se realiza la primera entrevista con el gerente de unidad.
- Posteriormente, se realiza una segunda entrevista con el gerente.

4.1.6. Índice de rotación laboral 2018

En los últimos años se ha dado un alto grado de desvinculación laboral. El trabajador no logra cumplir estas metas establecidas, muchos de ellos renuncian del trabajo los primeros meses o son despedidos por no cumplir con sus metas. Esta situación conlleva a que la organización presente un alto índice de rotación.

En lo que va del año 2017 y 2018, el IRP ha sido muy elevado. Según Castillo (2006), para el cálculo del IRP, se aplica la siguiente fórmula:

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

A continuación, se muestra el IRP del año 2018, los cuales reflejan una elevada rotación de personal en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.

Tabla 5
Índice de Rotación de Personal (IRP)

	N° trab. Inicio	23
	Trabajadores Vinculados	25
2018	Trabajadores Desvinculados	10
	N° trab. Final	38
Índice de Rotación de Personal (IRP)		57,38%

La fluctuación laboral es un problema muy importante que debe ser atendido para la empresa, pues genera repetitivos costos de reclutamiento y selección por cada nuevo trabajador que ingresa, costos de capacitación, genera baja productividad, baja fidelización del trabajador con la empresa, resquebrajamiento de imagen empresarial, y hasta se puede dar el caso de filtración de información empresarial.

4.1.7. Productividad laboral 2018

La empresa tuvo en el 2018 la meta de 2280 seguros vendidos/año. Para esta meta se contó con 38 trabajadores, por lo que la productividad laboral fue de 33 seguros/trabajadores. año, con un porcentaje de cumplimiento de metas del 53,95%.

Tabla 6
Productividad Actual

Metas Trazadas (seguros/año)	Metas cumplidas (seguros/año)	Número de Trabajadores	Productividad Laboral (seguros/trab.año)	Cumplimiento de Metas (%)
2280	1230	38	33	53,95%

Fuente: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2018

4.2. Determinar las principales causas de la rotación laboral en la organización

Tal y lo explicado en el capítulo II, marco teórico, las causas de la rotación de personal son muchas, ya sean biológicas o inevitables, socialmente necesarias, por motivos personales, por motivos laborales o por decisión propia de la empresa.

Para el presente estudio, se considerarán las razones que están ligadas netamente al desempeño y la productividad laboral del trabajador. Entre ellas tenemos:

- ✓ Motivos salariales
- ✓ Intereses profesionales y personales
- ✓ Condiciones ambientales de trabajo
- ✓ Clima laboral
- ✓ Inadecuada selección de personal: Funciones no acordes con las habilidades y calificación del personal.

Evaluando a la empresa, se obtuvieron las posibles causas al problema que afectan directamente a la empresa:

Tabla 7
Causas posibles de la rotación de personal en la empresa

Problema	Categoría	Causas
Rotación de Personal	Mano de Obra	Inadecuada supervisión
	Materiales y Recursos	Recursos insuficientes para desarrollar el trabajo
		Salarios
	Medio Ambiente	Inadecuadas condiciones de trabajo
		Inadecuada relación con los superiores
		Falta de crecimiento laboral Clima laboral desfavorable
Método	Falta de un perfil de puesto de trabajo Inadecuada selección de personal	

Estas son las posibles causas que pueden estar afectando la fluctuación laboral en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros. Para determinar exactamente cuáles son las causas que afectan a la empresa, es necesario evaluar al personal. Para ello se realizó un cuestionario a los asesores de seguro para determinar su satisfacción con los temas. A su vez, se evaluará el perfil de puesto y el proceso de selección de personal, para evaluar si el proceso actual es suficiente o se necesitarán mayores filtros y pruebas. Pues, como se demuestra en los antecedentes, muchas veces la causa de esta rotación proviene de personal no calificado para el puesto.

4.2.1. Cuestionario a los asesores

Se realizó un cuestionario a los 38 asesores de seguros de la empresa para determinar las causas de la fluctuación del personal. En el anexo 1 se muestra el cuestionario realizado a los asesores de seguros. De la encuesta realizada, se obtuvieron los siguientes resultados:

Salarios y beneficios económicos

Con respecto a la causa de salarios y beneficios económicos, se les realizaron dos preguntas, en la primera, 35 asesores respondieron que sí, 3 respondieron parcialmente y ninguno que no. A continuación, se muestran los resultados:

Tabla 8
Encuesta-pregunta 1

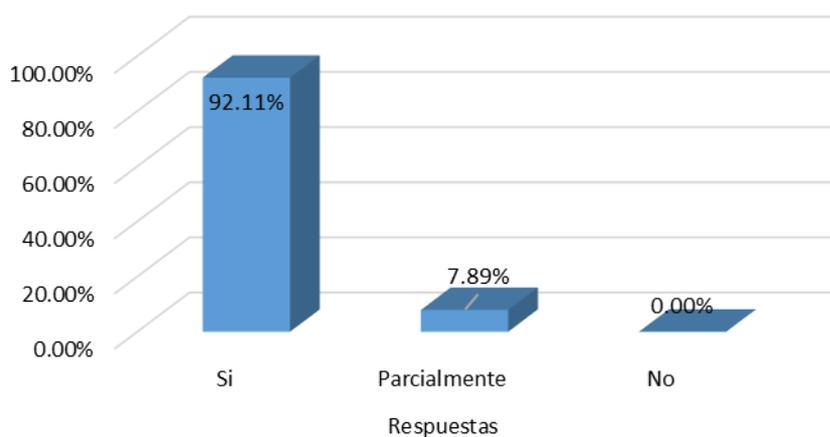
Pregunta	Si	Parcialmente	No
1. En base a los salarios en el mercado laboral, ¿se siente satisfecho con el salario recibido por la empresa?	35	3	0

Interpretación:

El 92,11 % de los asesores están satisfechos con el salario que reciben de la organización, puesto como se describió anteriormente, la empresa paga acorde al mercado local y ofrece beneficios laborales a sus trabajadores, lo cual se refleja también en el 0% de personas insatisfechas. Por lo tanto, esta causa queda descartada, puesto que el trabajador si está satisfecho.

Figura 2.

Resultados de encuesta-pregunta 1



Para la segunda pregunta, 34 asesores respondieron que sí, 3 respondieron parcialmente y 1 que no.

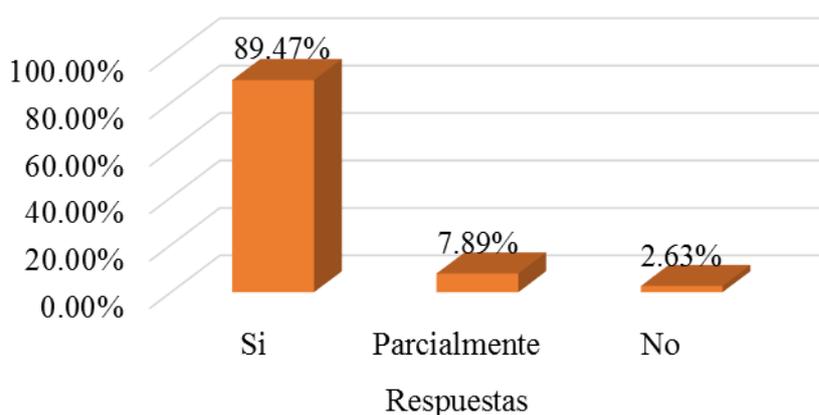
Tabla 9
Encuesta-pregunta 2

Pregunta	Si	Parcialmente	No
2. En general, los beneficios que me da la empresa suplen las necesidades propias y de la familia.	34	3	1

Interpretación:

Cerca del 89,47%, es decir la mayoría, nos dice que está satisfecho con los beneficios que recibe de la empresa. Por lo cual se puede deducir que este si les brinda los beneficios necesarios para que ellos puedan realizar sus actividades.

Figura 3.
Resultados de encuesta-pregunta 2



Falta de crecimiento laboral

Con respecto a la causa Falta de crecimiento laboral, se les realizaron dos preguntas, en la primera, 38 asesores respondieron que sí, 0 respondieron parcialmente y ninguno que no. A continuación, se muestra la tabla de resultados:

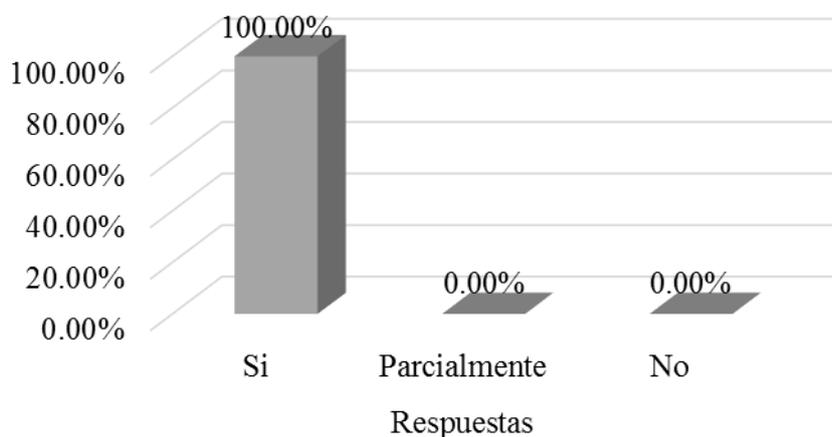
Tabla 10
Encuesta-pregunta 3

Pregunta	Si	Parcialmente	No
3. La empresa ofrece oportunidades de carrera a los empleados que tienen elevado rendimiento	38	0	0

Interpretación:

El 100% está de acuerdo que la empresa brinda oportunidades profesionales a los empleados con una eficiencia alta, y esto se ve reflejado en las diferentes categorías a las cuales se puede ascender si es que se tiene un buen rendimiento. A continuación, se muestran los porcentajes:

Figura 4.
Resultados de encuesta-pregunta 3



Para la segunda pregunta, 38 asesores respondieron que sí, 0 respondieron parcialmente y 0 que no.

Tabla 11
Encuesta-pregunta 4

Pregunta	Si	Parcialmente	No
4. La empresa apoya el aprendizaje y capacitación de su personal	38	0	0

Interpretación:

Tal y como lo demuestran los resultados, el 100% de los asesores encuestados está de acuerdo en que la empresa brinda oportunidades de aprendizaje y capacitación, por lo cual tienen oportunidades de crecimiento laboral en el aspecto que adquieren nuevos conocimientos que les serán útiles para su vida laboral. En la siguiente figura se muestra los porcentajes obtenidos:

Figura 5.
Resultados de encuesta-pregunta 4



Condiciones ambientales de trabajo

Con respecto a la causa de Condiciones ambientales de trabajo, se plantearon dos preguntas, en la primera, 34 asesores respondieron que sí, 4 respondieron parcialmente y ninguno que no.

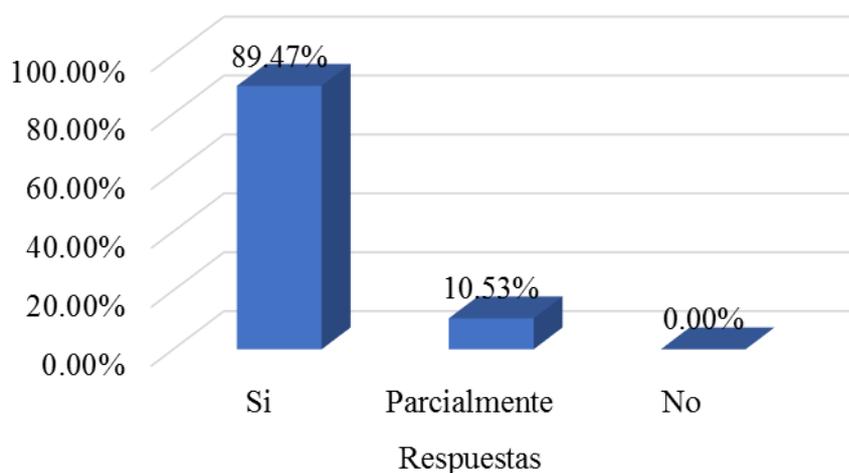
Tabla 12
Encuesta-pregunta 5

Pregunta	Si	Parcialmente	No
5. ¿Cuento con los medios y recursos necesarios para desarrollar mis actividades?	34	4	0

Interpretación:

El 89,47% de los encuestados afirman que, si tienen los medios que se necesitan para desarrollar sus actividades, y solo el 10,53% respondió que parcialmente, lo cual no es un porcentaje considerable, puesto que la mayoría afirma que sí (más del 80%), por lo que se considera que esta no es una causa de rotación laboral en la empresa. A continuación, se muestran los resultados en porcentajes:

Figura 6.
Resultados de encuesta-pregunta 5



Para la segunda pregunta, 27 asesores respondieron que sí, 8 respondieron parcialmente y 3 que no.

Tabla 13
Encuesta-pregunta 6

Pregunta	Si	Parcialmente	No
6. El estrés generado a causa del trabajo en la empresa es controlable	27	8	3

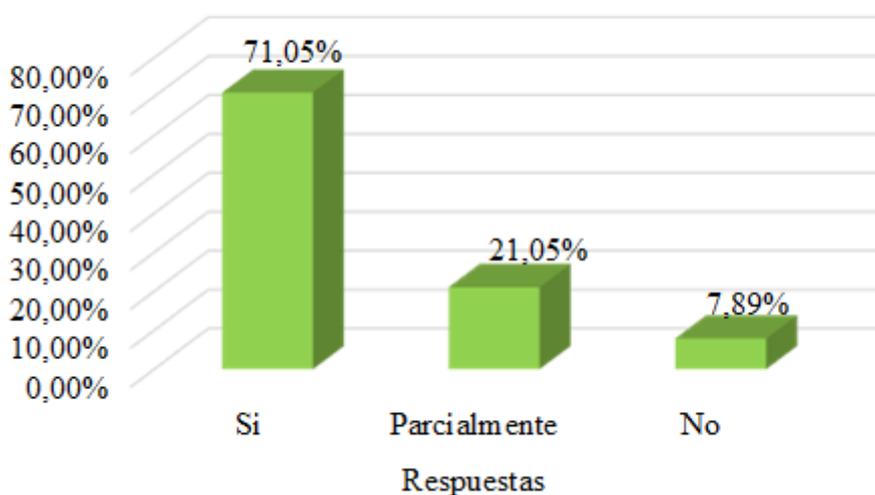
Interpretación:

Con respecto al estrés generado a causa del trabajo, el 71,05% respondió que sí es controlable, mientras que el 21,05 % respondió que es parcialmente y el 7,89% que no es controlable. Este es el porcentaje más bajo que presenta insatisfacción

en la empresa, puesto que a pesar que la mayoría cree que es controlable, existe un porcentaje considerable el cual considera que el trabajo genera estrés poco controlable. Todas las personas están sometidas bajo las mismas normas y metas, por lo tanto, se establece que algunas controlan menos el estrés que otras, para lo cual sería recomendable contratar a personas con un alto control de estrés y manejo de presión.

Figura 7.

Resultados de encuesta-pregunta 6



Clima laboral

Con respecto a la causa del clima laboral, se les realizaron 3 preguntas, en la primera, 35 asesores respondieron que sí, 3 respondieron parcialmente y ninguno que no.

Tabla 14

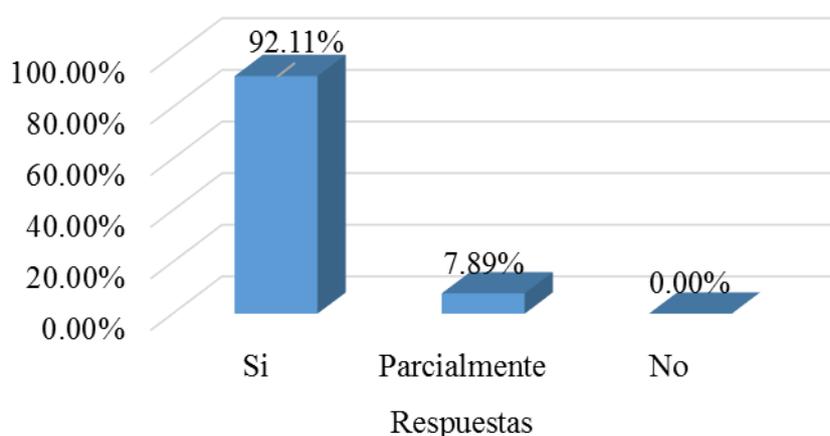
Encuesta-pregunta 7

Pregunta	Si	Parcialmente	No
7. ¿Nos apoyamos mutuamente con mis compañeros para alcanzar nuestras metas?	35	3	0

Interpretación:

El 92,11% está de acuerdo que dentro de la empresa se da un apoyo mutuo entre los compañeros para alcanzar las metas trazadas, esto representa a la mayoría de asesores, cabe resaltar que el 0% se encuentra disconforme con esta cuestión.

Figura 8.

Resultados de encuesta-pregunta 7

Para la segunda pregunta, 31 asesores respondieron que sí, 6 respondieron parcialmente y 1 que no.

Tabla 15

Encuesta-pregunta 8

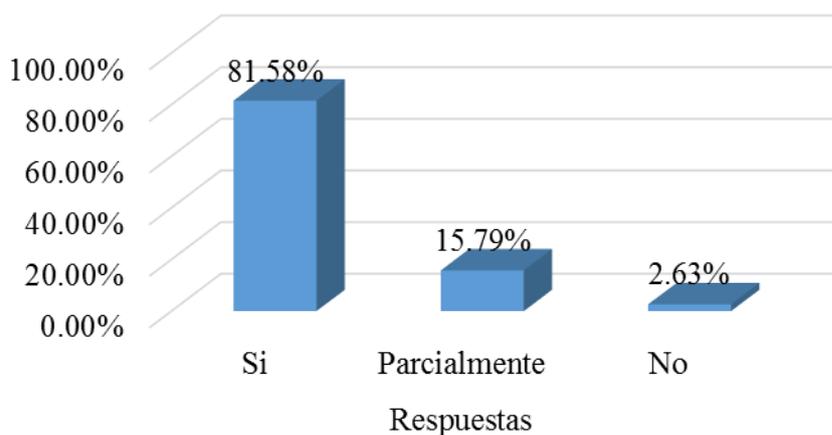
Pregunta	Si	Parcialmente	No
8. ¿Mis compañeros respetan mis opiniones en el trabajo?	31	6	1

Interpretación:

El 81, 58% de los encuestados cree que sus compañeros si respetan sus opiniones, el 15,79% parcialmente y el 2,63 % cree que no. La mayoría de asesores afirma esta cuestión, por lo que se considerará que, si se cumple ya que

el hecho que solo el 2,63% no esté de acuerdo, resulta indistinto frente a la población.

Figura 9.
Resultados de encuesta-pregunta 8



Para la tercera pregunta, 35 asesores respondieron que sí, 3 respondieron parcialmente y 0 que no.

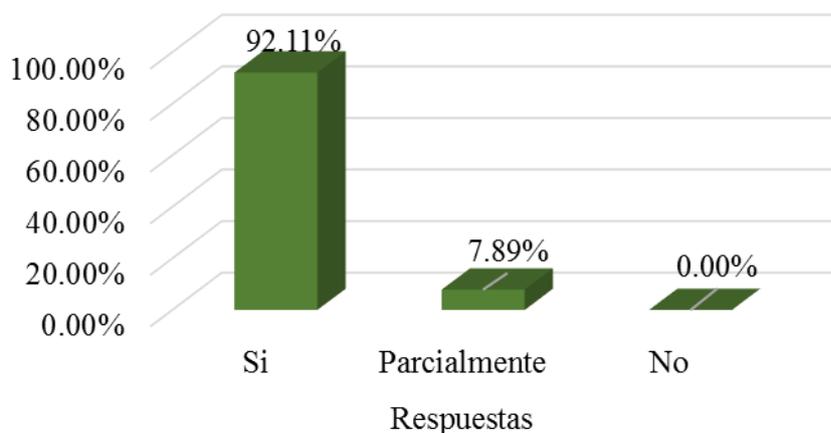
Tabla 16
Encuesta-pregunta 9

Pregunta	Si	Parcialmente	No
9. En general, ¿estoy satisfecho con el clima laboral de la empresa?	35	3	0

Interpretación:

El 92,11% de los asesores encuestados se encuentran conformes con el clima laboral de la organización y solo el 7,89% menciona que su satisfacción es parcial. La mayoría de los trabajadores aprobó el clima laboral de la organización, por lo cual esta no se considera como una causa actual de fluctuación de personal en la organización. A continuación, se muestran los resultados en porcentajes:

Figura 10.
Resultados de encuesta-pregunta 9



Relación con los superiores

Con respecto a la causa de relación con los superiores, se les realizaron tres preguntas. En la primera, 32 asesores respondieron que sí, 5 respondieron parcialmente y 1 que no.

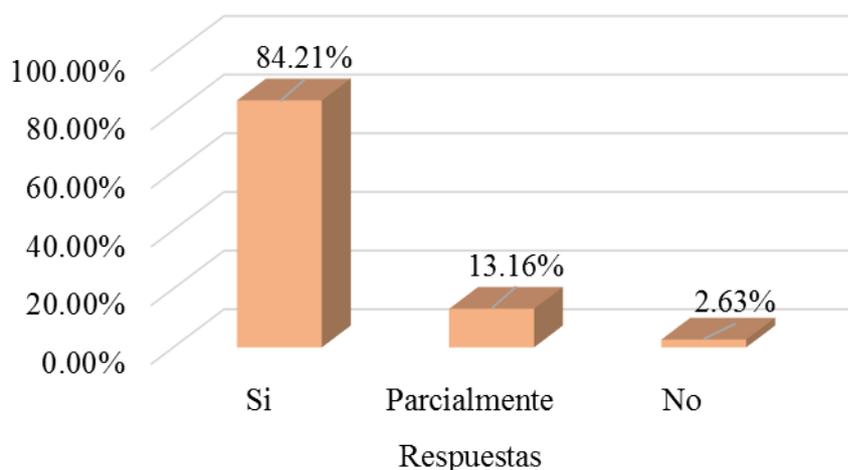
Tabla 17
Encuesta-pregunta 10

Pregunta	Si	Parcialmente	No
10. Tengo una buena comunicación con mis jefes	32	5	1

Interpretación:

El 84,21 % afirmó tener una buena relación con sus jefes, mientras que el 13,16% menciona que la relación es parcial y el 2,63% (el cual representa a una persona), menciona que no tiene una buena comunicación con su jefe. Por ende, la mayoría entabla una buena comunicación con sus jefes. A continuación, se muestran los porcentajes:

Figura 11.
Resultados de encuesta-pregunta 10



Para la segunda pregunta, 35 asesores respondieron que sí, 3 respondieron parcialmente y ninguno que no.

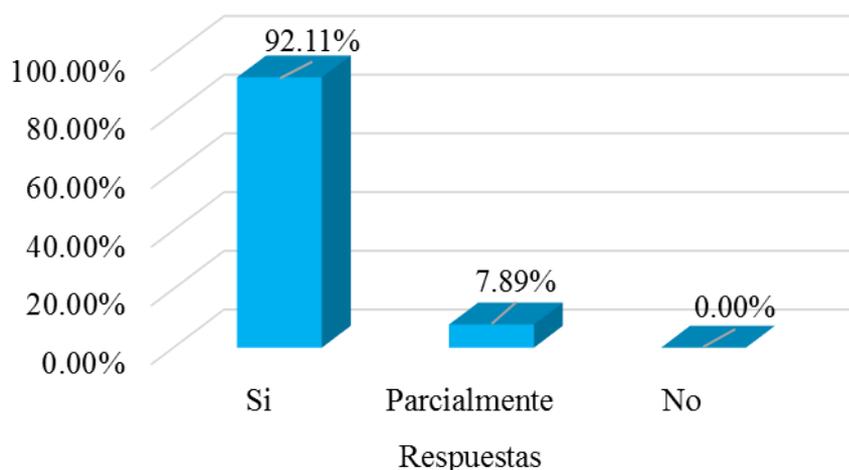
Tabla 18
Encuesta-pregunta 1

Pregunta	Si	Parcialmente	No
11. Es mi jefe inmediato accesible	35	3	0

Interpretación:

El 92,11% de los encuestados menciona que su jefe inmediato es accesible, reflejando así que, a pesar de las jerarquías organizacionales, todos los trabajadores atienden a los demás sin discriminación alguna. A continuación, se muestran los porcentajes:

Figura 12.
Resultados de encuesta-pregunta 11



Para la tercera pregunta, 36 asesores respondieron que sí, 2 respondieron parcialmente y ninguno que no.

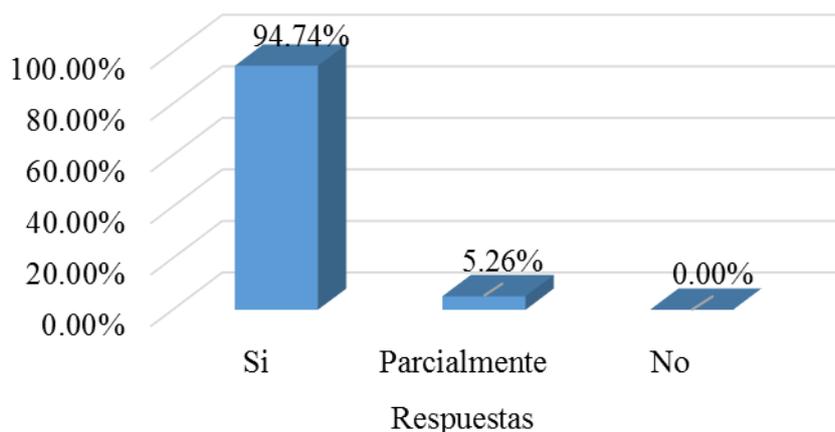
Tabla 19
Encuesta-pregunta 12

Pregunta	Si	Parcialmente	No
12. Los altos líderes, ¿tratan al empleado como el más valioso activo de la empresa?	36	2	0

Interpretación:

El 94,74% de los encuestados respondió positivamente a la cuestión, lo que refleja que si hay una preocupación por parte de la directiva de tratar a sus trabajadores como lo más valioso de la organización. Por lo tanto, esta no podría ser una causa de rotación en la empresa. A continuación, se muestran los porcentajes:

Figura 13.
Resultados de encuesta-pregunta 12



Supervisión de superiores

Con respecto a la causa de supervisión de superiores, se les realizaron tres preguntas, en la primera, todos los 38 asesores respondieron que sí.

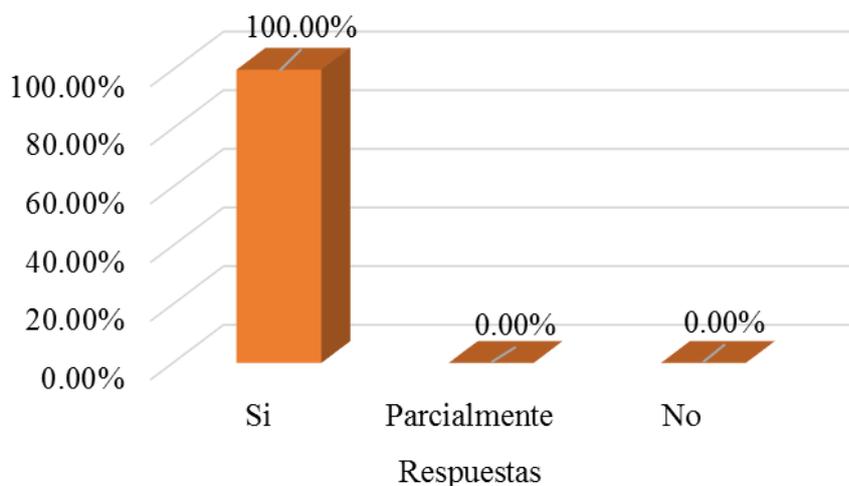
Tabla 20
Encuesta-pregunta 13

Pregunta	Si	Parcialmente	No
13. ¿Mi supervisor realiza el seguimiento a mi trabajo?	38	0	0

Interpretación:

El 100% de los encuestados mencionó que, si se les realiza seguimiento a sus trabajos, es decir que se controla y mide su trabajo, por lo cual el trabajador está en constante supervisión por parte de su superior.

Figura 14.
Resultados de encuesta-pregunta 13



Para la segunda pregunta, 31 asesores respondieron que sí, 2 respondieron parcialmente y 5 que no.

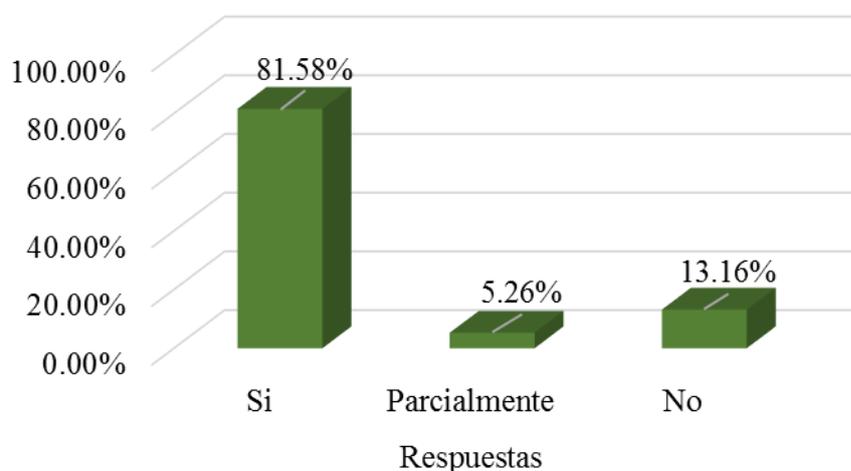
Tabla 21
Encuesta-pregunta 14

Pregunta	Si	Parcialmente	No
14. Mi supervisor me corrige ante algún error	31	2	5

Interpretación:

El 81,58% menciona que el supervisor si los corrige ante algún error, y el 13,16% menciona que no. Por lo que, si bien les hacen seguimiento a los resultados obtenidos, para este 13,16% el supervisor no los corrige. Sin embargo, es una porción menor en comparación a los que votaron por el sí. A continuación, se muestran los porcentajes:

Figura 15.
Resultados de encuesta-pregunta 14



Para la tercera pregunta, 31 asesores respondieron que sí, 5 respondieron parcialmente y 2 que no. A continuación, se muestra la tabla de resultados:

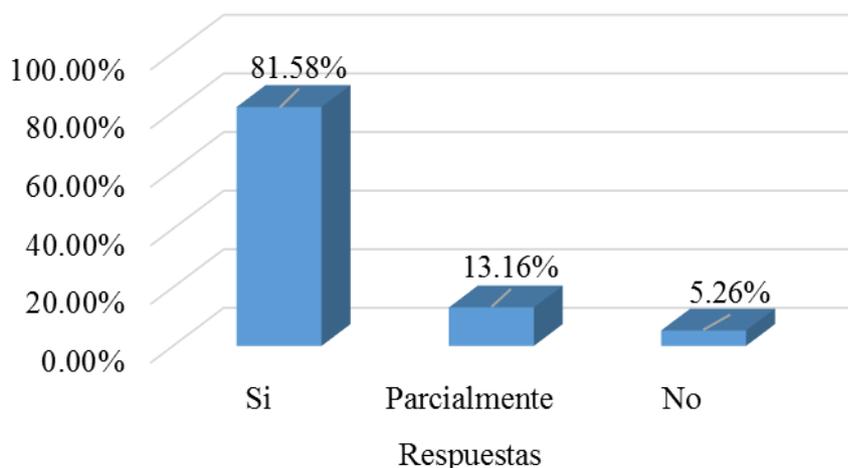
Tabla 22
Encuesta-pregunta 15

Pregunta	Si	Parcialmente	No
15. Mi supervisor propone mejoras al área de trabajo	31	5	2

Interpretación:

El 81,58% de los asesores menciona que su supervisor si propone mejoras al área de trabajo, y el 5,26 que no. Por lo que este porcentaje es menor, siendo subjetiva a comparación de los que votaron por el sí. Por lo tanto, el hecho de que haya una inadecuada supervisión de los supervisores no es una causa de la fluctuación de los trabajadores en la empresa.

Figura 16.
Resultados de encuesta-pregunta 15



4.2.2. Evaluación del perfil de puesto y proceso de selección de personal

Actualmente, la empresa no cuenta con un perfil de puesto adecuado, solo cuenta con 3 requisitos que solo incluyen la edad, estudios y experiencia la cual no especifica el tiempo o el tipo necesario. Además, no se determina las características personales y actitudinales, por lo tanto, estas no son evaluadas en el proceso de selección, lo que genera un problema puesto que son factores importantes para asegurar la permanencia en el puesto de trabajo (Castaño, 2011).

Castaño et al. (2011) menciona que el perfil de puesto debe estar formalizado, descrito, elaborado en un formato y debe incluir objetivos, funciones, conocimientos, habilidades, experiencias, relaciones jerárquicas y funcionales y condiciones de trabajo. Como se demuestra en el diagnóstico, el perfil de puesto de la empresa no cumple los requisitos mínimos que debe contar un perfil para que sea efectivo y permita seleccionar al trabajador más óptimo. Este problema genera que los trabajadores no hayan sido evaluados de acuerdo a sus conocimientos, competencias o actitudes, ocasionando que la empresa tenga trabajadores los cuales no son aptos para el puesto.

El proceso de selección no es lo suficientemente sólido como para lograr la filtración de personal apto para el puesto, ya que solo se realizan 2 entrevistas en donde no se pueden validar las competencias de cada candidato. Según la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2019), un proceso por competencias debe

seguir los siguientes procesos: convocatoria (avisos publicitarios, bolsa de trabajo, escuelas de posgrado), reclutamiento (registro de CV's en web, evaluación curricular), pre selección (entrevista curricular, evaluación psicométrica-psicológica, entrevista por competencias, evaluación por conocimientos), verificación de referencias e informe final. A continuación, se muestra la comparación entre el proceso de selección tradicional que sigue la empresa y el proceso de selección por competencias:

Tabla 23
Proceso actual vs proceso por competencias

Proceso Actual de empresa Pacífico³	Proceso por competencias⁴
Convocatoria	
Medios de Reclutamiento: invitaciones de diferentes asesores	Medios de Reclutamiento: avisos publicitarios, bolsa de trabajo, escuelas de posgrado.
Reclutamiento	
Registro de CVs en web No se da	Registro de CVs en web Evaluación Curricular
Pre Selección	
Se dan dos entrevistas, una con el gerente de agencia y otro con el de agencia de unidad No se da No se da No se da	Entrevista curricular Evaluación psicométrica-psicológica Entrevista por competencias Evaluación por conocimientos
Verificación de Referencias	
No se da	Verificación de datos y registros
Informe final	
Se presenta un cuadro de evaluación Selección	Presentación de Informe Selección

3. Fuente: Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, 2017.

4. Fuente: Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2019.

Como solución de mejora se propondrá un nuevo perfil de puesto de trabajo y un nuevo proceso de selección de personal el cual se mostrará en el capítulo V.

4.2.3. Causas de la rotación de personal en la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros.

Con los resultados de la encuesta y la evaluación del proceso de selección de personal, se determinaron las causas que afectan directamente la rotación de personal en la empresa.

✓ Inadecuado salario

En la figura 2, se obtuvo que el 92,11% está de acuerdo con el salario y los beneficios económicos ofrecidos por la empresa, por lo cual no es una de las causas principales a considerar.

✓ Línea de carrera

Se presenta una satisfacción del 100% respecto a las oportunidades de generar líneas de carreras (figura 4).

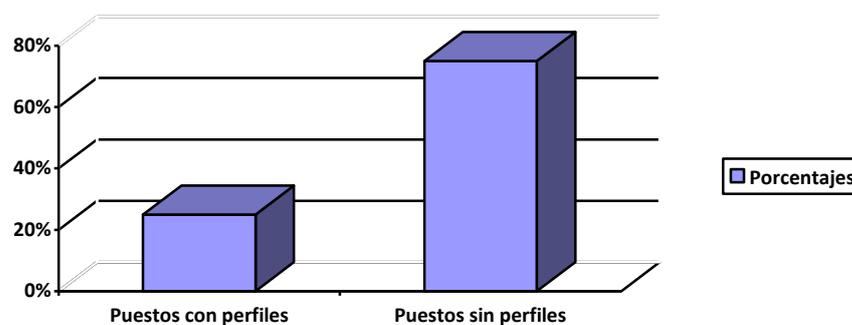
✓ Clima laboral

La empresa presenta una satisfacción del 92,11% con respecto al clima laboral (figura 8).

✓ Falta de un perfil de puesto de trabajo

La empresa no cuenta con perfiles de puesto de trabajo, solo para el puesto de gerencia general, por el que el 75% de los puestos de trabajo no cuentan con perfiles.

Figura 17.
Causas perfiles de puestos

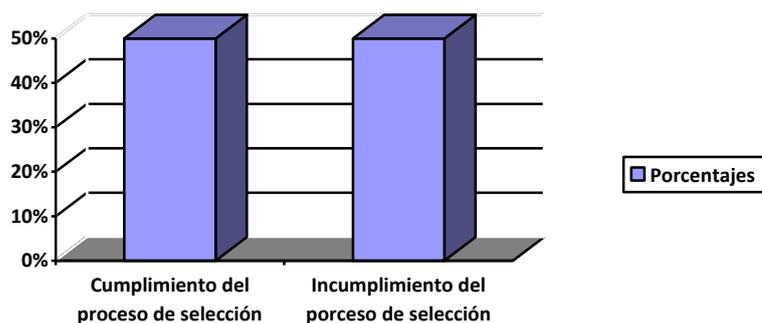


✓ Proceso de selección de personal ineficiente

El proceso de selección actual de la compañía de seguros solo cumple con el 50% del proceso de selección recomendado, por lo que se debe mejorar para contratar los profesionales adecuados para el puesto.

Figura 18.

Cumplimiento del proceso de selección



4.3. Discusión

Los resultados obtenidos de la encuesta demostraron que ninguna de las causas referentes a mano de obra, materiales y medio ambiente afectan directamente al trabajador. Los colaboradores de la empresa se encuentran satisfechos con respecto a estos factores. Comparando el perfil de puesto y el proceso actual de selección de personal de la empresa con la bibliografía, se determinó que estos presentan falencias e ineficiencias que ocasionan que no se contrate a personal apto para el puesto. Por lo tanto, la parte del método, el perfil y de puesto y la selección de personal, es la que afecta directamente a la rotación de personal.

En su investigación, Castillo (2013) afirma que la causa principal de la rotación de personal es debido a los procesos de selección ineficientes los cuales no cuentan con los filtros adecuados para el puesto. Para poder desarrollar un correcto proceso de selección, es necesario contar con un perfil sólido y adaptado a los principios y metas de la empresa. Según Castaño et al. (2011), un perfil de puesto debería contar con misión objetivos, funciones, actividades y requisitos, además de contar con calificaciones, aprobaciones y referencias obligatorias, lo cual no cumple actualmente la empresa.

En la actualidad, la estructura de las empresas va cambiando constantemente, teniendo necesidades diferentes a las que antes. Lo mismo ocurre con el personal que labora en él, por lo tanto, la forma en que ellos son reclutados y seleccionados también debería cambiar. Diferentes estudios tienden a una selección de personal por competencias más que la tradicional, pues busca a colaboradores cuyo perfil se adapte a las necesidades del puesto, no solo en el aspecto curricular o de experiencia, sino al de las competencias que permita al colaborador poder ser flexible en su puesto de trabajo y realizarlo de una manera eficiente por contar con las competencias que el puesto requiere.

Según Consorci d'Estudis, Mediació i Conciliació a l'Administració Local (2019), la selección por competencia se enfatiza el hecho que a pesar que una persona pueda hacer bien un trabajo y tenga los conocimientos necesarios, esta no es garantía que sea

una persona eficaz y altamente productiva en el futuro, por lo que necesita de las competencias para desarrollar un trabajo de manera eficiente.

Se menciona también que elaborar el perfil de puesto es una actividad indispensable. Cuando está bien realizada, se facilita las funciones de reclutamiento y selección de personal, además constituye la base para la formación, compensaciones y evaluación del desempeño.

Se puede concluir, que el proceso de integración de nuevo personal en las empresas, conlleva a costos de contratación, formación y capacitación. Además, muchas de las empresas utilizan procesos que no seleccionan al personal apto para el puesto, por lo que muchas veces no se obtiene información verdadera de los candidatos, que luego terminan saliendo de la empresa o son despedidos por no cumplir con las metas trazadas. La mejor herramienta para estos problemas, es la selección en base a competencias, pues permite que el puesto de trabajo sea cubierto por personal que cumple con todos los requisitos, no solo a nivel profesional o de experiencia, sino también de personalidad.

V. Propuesta

5.1. Mejora del perfil y proceso de selección de personal

5.1.1. Perfil del puesto de asesor de seguros

Para poder desarrollar un correcto proceso de selección, es necesario contar con un puesto de trabajo sólido, que se encuentre descrito y documentado. Para ello, se desarrolló el perfil de puesto de trabajo en base a las investigaciones realizadas por diferentes autores y las metas de la empresa. En el capítulo II, se detalla el perfil que debería tener el asesor de seguros.

Como lo menciona Castaño et al. (2011), el perfil se presenta en un formato, incluyendo objetivos, funciones, conocimientos, habilidades, experiencias, relaciones funcionales y condiciones de trabajo. Además, cuenta con las partes como: cualificaciones, funciones y/o responsabilidades a desempeñar, conocimientos y competencias necesarias y características personales.

A su vez, se tomó en cuenta lo detallado por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (2014), el cual menciona que, si luego de 3 meses el asesor no ha logrado vender lo establecido, difícilmente lo hará después. Además, menciona que la edad óptima es de 30 a 39 años por el grado de madurez, que un asesor debe estar capacitado y tener experiencia en el área comercial, y que una de las principales características que estos deben tener es la autoestima, pues les permitirá realizar las ventas con mayor naturalidad. A continuación, se muestra el perfil de puesto de asesor de seguros propuesto:

Tabla 24
Perfil del puesto de asesores de seguros

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS		
Perfil del Puesto de Asesores de Seguros		
Identificación del Cargo		
Área: Comercial		
Cargo: Asesor de Seguros		
Asignación Salarial: Acorde al mercado, en planilla		
Objetivo		
Determinar el perfil de puesto para asesores de seguros, estableciendo las características, requisitos, capacidades y competencias del personal que laborará en la empresa Pacífico		
Requisitos Mínimos		
Nivel de Instrucción	Universitario o Técnico culminado.	
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 1 año en ventas (de preferencia productos intangibles) en área comerciales y/o de seguros.	
Conocimientos deseables	Dominio de Office, Excel, conocimiento de pólizas y seguros.	
Edad	27-39	
Sexo	Indiferente	
Domicilio	Departamento de Lambayeque.	
Condiciones del Puesto de Trabajo		
Sueldo	\$ 750.00 +comisiones por ventas. Desde el primer día en planilla	
Horarios	Lunes a jueves: 8:30 am – 06:00 pm, viernes: 8:30am – 1:00pm	
Sobre el contrato	Se realiza un contrato de 3 meses, si después de este periodo de prueba. Solo si el asesor ha logrado las metas establecidas, renueva contrato.	
Otros Beneficios	Línea de carrera (ascender de puesto de acuerdo al desempeño laboral). Capacitación constante.	
Descripción de las Funciones		
Buscar constantemente nuevos clientes con la finalidad de incrementar la cartera.		
Llegar a cumplir las metas mensuales trazadas por la empresa		
Ejecutar visitas Post-Venta para la entrega de la póliza, beneficios, etc.		
Asesorar e informar a los clientes sobre los diferentes productos de la empresa y sus beneficios.		
Brindar un servicio amable, cordial y a plena disposición para el cliente.		
Efectuar llamadas, citas y visitas con los clientes.		
Elaborar reportes de las ventas generadas.		
Realizar el monitoreo y seguimiento de los pagos de clientes.		
Otras funciones correspondientes al puesto o que designe el jefe inmediato.		
Competencias organizacionales acordes a políticas de la empresa		
Liderazgo		
Responsabilidad		
Disciplina		
Honestidad		
Servicio al cliente		
Proactividad		
Competencias específicas como asesor		
Trabajo bajo Presión	Perseverancia	
Autoestima	Aptitud de servicio	
Proactividad	Orientadas al logro de resultados	
Habilidades comunicativas	Habilidades negociadoras	
Dinamismo y energía	Capacidad de persuasión	
Competitivo	Buena actitud para afrontar situaciones	

5.1.2. Nuevo proceso de selección de personal

En base a las normas y procedimientos establecidos para los procesos de Selección de Personal, el nuevo proceso de selección contará con las siguientes fases:

Tabla 25
Etapas del nuevo proceso de Selección de personal

NÚMERO	ETAPAS
I	Reclutamiento
II	Evaluación de CV
III	Entrevista Curricular
IV	Confirmación de Referencias
V	Evaluación Psicológica
VI	Entrevista por competencias
VII	Prueba Técnica de Conocimiento
VIII	Informe de selección
IX	Comunicación del Resultado

Reclutamiento

Previo al proceso de selección, se deberá realizar el reclutamiento de postulantes. El proceso de reclutamiento se realizará a través de los diferentes portales de trabajo y los contactos con universidades, así mismo, los jefes de unidad también deberán realizar recomendaciones de personal apto para el cargo. Se describirá detalladamente el perfil del puesto en los portales web, y en el caso de los jefes de unidad, tendrán la información documentada.

Evaluación de CV

Se recibirán los CV's de los candidatos. Aquí se realizará el primer filtro, aquellos Cv's que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en el perfil, serán rechazados. Los postulantes que, si cumplan, serán llamados vía telefónica y agendados para la entrevista de la siguiente etapa.

Entrevista Curricular

El día de la cita se reunirá a los postulantes en la sala de reuniones. Ellos llenarán el formato Perfil del Postulante, en donde irán sus datos personales,

Nombre de la entidad:					
Área:					
Cargo				Tiempo de Servicio	
Funciones Principales:				Inicio (mes y año)	
				Fin (mes y año)	
				Remuneración	
Modalidad de Contratación					
Motivo de Retiro		<input type="checkbox"/>			
Nombre y Cargo del jefe Directo:					
Nombre de la entidad:					
Área:					
Cargo				Tiempo de Servicio	
Funciones Principales:				Inicio (mes y año)	
				Fin (mes y año)	
				Remuneración	
Modalidad de Contratación					
Motivo de Retiro		<input type="checkbox"/>			
Nombre y Cargo del jefe Directo:					
Referencias Laborales					
Nº	Nombre de la Entidad o Empresa	Cargo de la Referencia	Nombre de la persona	Teléfono	

 Nombres y Apellidos:

D.N.I.:

Posteriormente, se les realizará una entrevista uno a uno, con responsabilidad del área de Recursos Humanos. En esta se conversará con el postulante sobre su experiencia laboral, los estudios que ha realizado y lo aprendido en cada una de ellas. Para ello se considerará el siguiente formato de entrevista curricular.

Tabla 27
Entrevista curricular

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS		
Entrevista Curricular		
Datos		
Fecha		
Nombre		
Estado civil		
Preguntas para el candidato		
Situación Actual	Actualmente, ¿se encuentra laborando?	
	¿Porque decidió dejar la empresa o porque decidió cambiar de trabajo?	
Formación Académica	Estudios realizados, diplomados, especializaciones, cursos, etc.	
	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?	
Experiencia Laboral	¿Qué cargo tenía en su último trabajo y por cuánto tiempo?	
	¿Por qué dejó su último empleo?	
	¿Cuál es la experiencia laboral respecto al cargo a postular?	
Situación familiar	¿Cuál es su estado civil? ¿Cuántos hijos tienen?	
	Número de personas en su familia	
	¿Con quiénes y cuantas personas vive?	
	Número de Personas a cargo	
Identificación con la empresa	Cuénteme lo que conoce de la empresa	
	¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?	
	¿Qué podría aportar a la empresa?	
Desarrollo en la Empresa	¿Cuáles son sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	
	¿Qué ventajas cree que tiene frente a otros candidatos?	
	Si fuera seleccionado para el puesto ¿Cuáles serían sus proyecciones en la empresa?	
Comportamientos en el trabajo	¿Qué opina de sus antiguos jefes, cuáles eran sus aspectos positivos o negativos?	
	¿Cómo era su relación con sus compañeros?	
	¿Realizó propuestas en la empresa?	

Confirmación de referencias

Después de la entrevista, se realizará una evaluación a los certificados de estudios, títulos, constancias de trabajos y referencias. Toda la información debe ser verídica. En caso sea necesario, se validará la información realizando las llamadas respectivas a las empresas. Si el trabajador dio números telefónicos de recomendaciones, se realizarán las llamadas (si se obtienen referencias y estas son positivas, se considerarán en la evaluación).

Tabla 28

Formato de referencias laborales

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS 	
Formato de Referencias Laborales	
Datos Generales de la Empresa Referenciada	
Empresa	
Nombre y Apellidos del Referente	
Cargo	
Teléfono-Celular	
Ciudad-Dirección	
Datos del trabajador	
Nombres y Apellidos	
Cargo que desempeñó	
Fortalezas	Debilidades
Valores	
Competencias	
Motivo de Salida	
¿Lo contrataría nuevamente?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Tiempo que trabajó en la empresa	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Información adicional o Comentario General	

Evaluación psicológica

Posteriormente, pasarán a una evaluación psicológica donde se determinarán las competencias, cualidades y habilidades del trabajador, así como características de su personalidad y forma de pensar. Para ello se aplicarán los siguientes test psicológicos:

✓ Dibujo de una persona bajo la lluvia

El test de una persona bajo la lluvia sirve para develar características de la personalidad, el comportamiento ante situaciones de presión, y conocer diferentes características como liderazgo, estabilidad emocional, tolerancia a la frustración, comportamiento social y habilidades de negociación.

Para esta prueba, se le dará al participante una hoja bond en blanco con un lápiz y borrador. Se le dará la siguiente indicación:

1. Dibuje una persona bajo la lluvia.
2. Se le recalcará al postulante que no se busca la calidad del dibujo, sino que lo realicen de acuerdo a lo que el desee.

✓ Test psicométrico del animal

El test psicométrico del animal es un test importante para determinar los tipos de impulsos y motivaciones de la persona, permitiendo entender el ajuste social del individuo. Es una técnica de proyección, puesto que el animal representa de una forma a la persona, y en el proyecta todas las características de su personalidad.

Para el test psicométrico del animal se les dará a los postulantes una hoja en blanco con un lápiz y borrador, tendrán las siguientes indicaciones:

1. Dibuje un animal que no exista, puede tener partes de otros animales
2. Al reverso de la hoja, colóquele nombre, edad, sexo, fortalezas y debilidades.

3. Cree una historia acerca de este animal.

✓ Focus Group

Como parte de las tendencias actuales, los Focus Group resultan una herramienta importantísima para determinar las reacciones y características de las personas en ese mismo instante, disminuyendo la posibilidad de algún engaño. Para ello, se reunirá al grupo de postulantes en la sala de reuniones de la empresa, y se les presentará un caso el cual tendrán que dramatizar y buscar sus posibles soluciones.

Para ello, tendrán 10 minutos para planear el caso y dividirse los papeles. El encargado de la selección observará el proceso y el desenvolvimiento de los postulantes.

Entrevista por competencias

Se realizará una entrevista por competencias, la cual consta de preguntas situacionales que llevan al candidato a buscar soluciones a posibles problemas a los que se pueda enfrentar.

Así mismo, se le consultará sobre las dificultades, problemas y retos que ha tenido que enfrentar y las soluciones que les dio. Para esta entrevista, se tendrá un formato de entrevista por competencias.

Tabla 29
Entrevistas por competencias

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS		
Formato para entrevista por competencias		
Datos Generales		
Fecha:		
Nombres y Apellidos:		
Preguntas para la entrevista por competencias		
Competencias para el puesto de asesor		
Competencias	Preguntas	Puntuación
Trabajo bajo Presión	Comente un escenario en el que pasó estrés y que hizo para solucionarlo	
	Describa una experiencia en donde su jefe le llamó la atención	
Autoestima	Cuáles son sus mejores capacidades para trabajar.	
	De entre todas sus habilidades, ¿cuál destacaría?	
Proactividad	¿Tiene la capacidad y trabajar sin supervisión?	
	Comente un momento en el cual tomó la iniciativa en el centro laboral	
	Ante nuevas situaciones, ¿Cómo reacciona?	
Habilidades comunicativas	Comente alguna situación en que la comunicación solucionó un conflicto	
	Describa un escenario en la cual se lograron los objetivos por medio de la comunicación	
Dinamismo y energía	Hasta cuantas horas al día ha laborado en sus anteriores trabajos	
	Comente una situación en la que haya tenido que trabajar varias horas.	
Perseverancia	¿Qué cree que es lo más difícil de ingresar a una nueva empresa?	
	Describa una situación en donde estaba expuesto a cambios. ¿Qué decisiones tomó?	
Aptitud de servicio	Comente alguna situación con un cliente difícil y como la solucionó	
	Describa 2 casos, una en la cual haya satisfecho las necesidades del cliente y otra que no.	
	¿Qué hace cuando un cliente tiene alguna queja o reclamo?	
Orientadas al logro de resultados	¿Se considera una persona eficiente?	
	Describa una experiencia en la cual no se desempeñó correctamente. ¿Cómo lo remedió?	
	Comente un caso en el que venció muchos problemas para lograr un resultado	
Habilidades negociadoras	Detalle una situación en la cual convenció un cliente que no estaba de acuerdo con el producto. ¿Qué estrategias usó?	
	Describa una experiencia personal en la cual haya negociado un tema importante.	
Capacidad de persuasión	Describa alguna situación en la cual haya convencido a sus clientes de comprar sus productos.	
Buena actitud para afrontar situaciones	¿Cómo soluciona los problemas en su vida?	
	Detalle una experiencia en la cual enfrentó una situación compleja que necesitaba más análisis	
Liderazgo	¿Cómo influye en la vida y/o trabajo de sus compañeros?	
	¿Usted ha brindado ayuda a sus compañeros de trabajo para que estos logren sus metas? ¿Cómo lo hizo?	
Responsabilidad	Mencione alguna situación en donde realizó sus labores de manera errónea, ¿Cómo lo solucionó?	
	Mencione una experiencia en donde no cumplió lo ofrecido. ¿Por qué se dio?	
Firma y Nombre del entrevistador		

Prueba técnica de conocimiento

Se realizará una prueba por escrito sobre conocimientos generales en seguros, ventas, los productos de la empresa y beneficios de cada uno. Puesto que, como requisito en el perfil, es preferente contar con conocimientos básicos en temas de seguros.

Tabla 30
Evaluación de conocimientos

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS 	
Formato para evaluación de conocimientos	
Datos Generales	
Fecha:	
Nombres y Apellidos:	
Cargo a postular:	
Preguntas	
1. ¿Qué es un seguro?	
2. ¿Cuáles son los beneficios de un Seguro?	
3. ¿Qué es el Riesgo?	
4. ¿Qué es la Prima?	
5. ¿Qué es la póliza?	
6. ¿Qué es un agente de seguros?	
7. ¿Quién es el beneficiario?	
8. ¿A qué se le denomina el Deducible?	
9. ¿Qué es el reaseguro?	
10. ¿Cuáles son las clases de seguros?	
Firma y Nombre del entrevistador	

Informe de selección

Se elaborará un informe de selección, la cual contará con la puntuación de cada candidato. Aquellos que tengan el mayor puntaje serán los escogidos para el puesto. Cabe recalcar que cada etapa del proceso de selección tiene diferentes niveles de trascendencia, algunos se consideran más importantes que otros. Cabe recalcar que en el informe incluirá los resultados de cada una de las etapas del proceso y el formato de puntuación de selección que se muestra a continuación:

Tabla 31

Formato para puntuación de selección de personal

PACÍFICO COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS 			
Formato para puntuación de selección de personal			
Datos Generales			
Fecha:			
Nombres y Apellidos del candidato:			
Cargo a postular			
Preguntas para la entrevista por competencias			
Etapas	Ponderación	Calificación	Puntaje Final
Evaluación de C.V.	0,15		
Entrevista curricular	0,2		
Confirmación de Referencias	0,15		
Evaluación Psicológica	0,2		
Entrevista por competencias	0,25		
Prueba Técnica de conocimientos	0,05		
TOTAL			
La clasificación máxima será de 10 puntos			
El puntaje final se obtendrá multiplicando la ponderación por la clasificación, se considerarán 2 decimales			
Observaciones:			
Firma y Nombre del entrevistador			

Comunicación del resultado

Se le comunicará al trabajador que haya sido seleccionado por medio de vía telefónica, en esta se le comunicará que día debe acercarse a la empresa para las coordinaciones el inicio de su trabajo, así como el de las capacitaciones.

5.2. Mejora de la productividad laboral

Castillo (2018), en su investigación, determina que la rotación de personal tiene una incidencia del 17% en la productividad. Considerando esta referencia bibliográfica, se procedió a calcular la mejora en la productividad laboral.

Tabla 32
Productividad mejorada

Metas Trazadas (seguros/año)	Metas cumplidas (seguros/año)	Número de Trabajadores	Productividad Laboral (seguros/trab.año)	Cumplimiento de Metas (%)
2280	1618	38	43	70,95%

La productividad de mano de obra subió a 43 seguros/trabajadores al año, en comparación a los 33 que se dan debido a la rotación del personal. Por lo tanto, resulta una mejora considerable en la productividad de la empresa.

Tabla 33
Productividad actual vs productividad mejorada

Productividad	Productividad Actual	Productividad Mejorada
Productividad Laboral (seguros/trab.año)	33	43
Cumplimiento de Metas (%)	53,95%	70,95%

VI. Conclusiones

- ✓ La empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros es una de las empresas vendedoras de seguros más importantes de la región, por lo cual requiere mantener altos estándares de productividad laboral, el cual les permite lograr las metas trazadas. Sin embargo, posee un elevado índice de rotación laboral de 57,38 para el año 2018, lo cual refleja que más de la mitad de trabajadores salen de sus puestos de trabajos, lo que genera una incidencia en la productividad laboral, la cual fue de 33 seguros/trab. en el año 2018.

- ✓ Se aplicó una encuesta y comparación del perfil y proceso de selección actual de la empresa para determinar las causas de la alta rotación de personal en la empresa. Obteniendo como resultados que la empresa utiliza un proceso de selección tradicional el cual no se adapta a las competencias actuales. Además, que no tiene un perfil de puesto definido que permita determinar las características necesarias para que el trabajador pueda realizar sus actividades de la manera más eficaz posible. De la encuesta se dedujo que tanto el clima laboral, como las remuneraciones, salarios y supervisión satisfacen a los asesores de la empresa, por lo tanto, estas no serían las causas de rotación.

- ✓ Se propuso la elaboración de un nuevo perfil de puesto de trabajo para asesores de seguros, así como un nuevo proceso de selección de personal basado en el enfoque de competencias, que incluyen exámenes psicológicos y por competencia. Con las mejoras propuestas, se obtendrá una mejora de la productividad del 17%, con 43 seguros/trab.año.

VII. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a la empresa contratar una Consultora externa que pueda brindar la capacitación al personal de recursos humanos de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros, puesto que ellos podrían brindar las mejores técnicas para interpretar las pruebas aplicadas.

- ✓ Se recomienda a la empresa tomar hincapié en el proceso de selección, puesto que debe adaptarse a las concepciones modernas y efectivas que permitan que sus trabajadores logren las metas trazadas.

- ✓ Se recomienda aplicar los procesos y mejoras establecidas en la presente investigación, pues estas permitirán la mejora de la productividad de la empresa, lo que se traduce en el aumento de la rentabilidad y desarrollo sostenible.

VIII. Lista de referencias

Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). 2008. El valor del agente de seguros y finanzas. México: Convención Nacional de aseguradores

Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS). 2014. El Perfil Universal del Agente en México. México: Convención Aseguradores de México.

Autoridad Nacional del Servicio Civil. 2019. Metodología para la Elaboración de Perfiles de Puestos. Perú: El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana. <http://www.iiap.org.pe/Upload/servir/car2/8.pdf>

Autoridad Nacional del Servicio Civil. 2019. Procesos de Selección. Perú: Gobierno del Perú http://files.servir.gob.pe/WWW/files/PROCESOS_SELECCION_AC.pdf

Castaño, M., Lopez, G. y Prieto, J. 2011. Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal (R&S). España: Universidad Complutense de Madrid.

Castillo, J. 2006. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Colombia: ECOE Ediciones.

Castillo, M. 2013. La rotación de personal de ventas y su afectación en los objetivos empresariales en la empresa MOTOMARKET. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/4525/1/57%20o.e.pdf>

Castillo, E. y Sabando, J. 2018. Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/10174/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-449.pdf>

Chiavetano, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill, Octava edición.

Congreso de la República. 2018. Seguros de vida en el Perú ¿cómo tomar la mejor decisión frente a las opciones que ofrece el mercado? Perú. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/\\$FILE/segundo_informe_compal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/$FILE/segundo_informe_compal.pdf)

Consorti d'Estudis, Mediació i Conciliació a l'Administració Local. 2019. Selección de recursos humanos por competencias. España: Cemical Diba

Corzo, F., Mendoza, J., Suca, F., Velásquez, M. 2018. Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco. Perú: Pontifica Universidad Católica Del Perú Escuela de Posgrado. Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9978/CORZO_MENDOZA_CAUSAS_ASEGURADOR.pdf?sequence=1

Cusacani, N. (2017). Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del sur S.A. Tacna, período noviembre 2015 – abril 2016. Perú: Universidad privada de Tacna. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-Nilda-Rosal%C3%ADa.pdf>

Domínguez, M. 2015. Análisis De Las Causas De Rotación De Personal De La Empresa Holcrest S.A.S. Colombia: Universidad de Medellín. Recuperado de https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf?sequence=1

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2018. Metodología de cálculo de indicadores de productividad laboral en la industria manufacturera. México. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/inegi/spc/doc/bibliografia/7AC06BCF.pdf>

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica – IPEBA. 2013. Manual para Evaluadores de competencias

profesionales. Perú: SINACE. <https://www.sineace.gob.pe/wp-content/uploads/2015/06/Manual-para-evaluadores-de-Competencias-profesionales.pdf>

López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas. Bolivia: Universidad Católica Boliviana San Pablo

Lopez, J. (2013) Productividad. Estados Unidos: Palibrio LLC.

Muñiz, L. 2017. Check List para el diagnóstico empresarial. Una herramienta clave para el control de gestión. España: Editorial Profit.

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros. 2017. Nuestros Productos. Recuperado de <https://www.pacifico.com.pe/>

Palomo, I. (2015). Dirección y recursos humanos en restauración. España: Editorial Eleaening S.L.

Sanchez, F. y Dominguez, R. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON TEXTIL S.A.A. – planta Trujillo 2013. Perú: Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015). Sistemas de Seguros. Perú. Recuperado de: http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/7_%20Sistema%20de%20Seguros.pdf

Superintendencia de Mercado de Valores. 2017. Datos Generales: Empresa Pacifico Compañía de Seguros y Reaseguros (antes el Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros). Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_LisDatosGenerales.aspx?data=260272E7CC00906571D7727DE4F943D772F64E267A87D8CE1613D705F733A2#

IX. Anexos**ANEXO 1: Cuestionario a los asesores de seguros****UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE
MOGROVEJO****CUESTIONARIO****“Causas de la Rotación de Personal de la empresa Pacífico Compañía de Seguros y
Reaseguros”**

-Presentación: Con fines pedagógicos e investigativos, se busca realizar el presente cuestionario para encontrar las causas de la rotación del personal en la empresa, y poder disminuirla a través de propuestas de mejoras. Esperamos su sinceridad ante las preguntas, se mantendrá la confidencialidad y el anonimato de sus datos.

Cargo: _____

Sexo: _____

Rango de edad:

- a. 18 a 24 años
- b. 25 a 34 años
- c. 35 a 44 años
- d. 45 a 56 años
- e. 56 a 65 años
- f. 65 a más

Tiempo de Servicio: _____

Con respecto al servicio brindado en la empresa, solicitamos contestar las siguientes preguntas, marque con una X la respuesta que usted crea conveniente:

Causa	Pregunta	Respuestas		
		Si	Parcialmente	No
Salarios y beneficios económicos	1. En base a los salarios en el mercado laboral, ¿se siente satisfecho con el salario recibido por la empresa?			
	2. En general, los beneficios que me da la empresa suplen las necesidades propias y de la familia.			
Falta de crecimiento laboral	3. La empresa ofrece oportunidades de carrera a los empleados que tienen elevado rendimiento			
	4. La empresa apoya el aprendizaje y capacitación de su personal			
Condiciones ambientales de trabajo	5. ¿Cuento con los medios y recursos necesarios para desarrollar mis actividades?			
	6. El estrés generado a causa del trabajo en la empresa es controlable			
Clima Laboral	7. ¿Nos apoyamos mutuamente con mis compañeros para alcanzar nuestras metas?			
	8. ¿Mis compañeros respetan mis opiniones en el trabajo?			
	9. En general, ¿estoy satisfecho con el clima laboral de la empresa?			
Relación con los superiores	10. Tengo una buena comunicación con mis jefes			
	11. Es mi jefe inmediato accesible			
	12. Los altos líderes, ¿tratan al empleado como el más valioso activo de la empresa?			
Supervisión de superiores	13. ¿Mi supervisor realiza el seguimiento a mi trabajo?			
	14. Mi supervisor me corrige ante algún error			
	15. Mi supervisor propone mejoras al área de trabajo			