



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES PARA EJECUTIVOS**

**(EPE)**

**Estrategias de retención del personal de ventas del  
Área Comercial del Sector Seguros en el Perú**

Director de Investigación: Natalie Gamarra Vargas

Proyecto profesional presentado por las alumnas:

Angulo Pérez, Dina Mary

Gonzales Salazar, Cecilia

Hurtado Bastidas, Natalí Margarita

Oña Rumay, Marlene Esther

**LIMA – PERÚ**

**2016**

A nuestros profesores, familiares y amistades por apoyo y comprensión.

# TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO .....	3
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO .....	9
El Sector de Seguros en el Perú.....	9
1.1.1 Situación de la gestión de recursos humanos en el sector seguros en el Perú	9
1.1.2 El proceso comercial de las empresas del sector de seguros.....	10
1.1.3 El Ejecutivo de ventas del Sector Seguros .....	11
1.2 La Rotación del personal .....	12
1.2.1 Principales teorías que explican las causas de la Rotación del personal ....	13
1.3 La Retención del Personal .....	14
1.3.1 Estrategias de Retención del personal .....	14
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.1 Planteamiento de la investigación .....	17
2.1.1. Propósito de la investigación.....	17
2.1.2 Diseño de investigación.....	17
2.1.3 Preguntas de la investigación .....	18
2.2 Contexto .....	18
2.2.1 Descripción del contexto interno y externo.....	18
2.3 Muestra.....	21
2.3.1 Descripción de la muestra.....	21
2.4 Diseño o abordaje principal – Recolección de datos.....	22
2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista .....	22
2.4.2 Guía de preguntas .....	22
2.4.3 Segmentos.....	23
2.4.4 Categorías .....	23
2.4.5 El instrumento de la investigación.....	23
2.5 Procedimiento – Procesamiento de la información .....	24

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
3.1    Identificar las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú.....	27
3.2    Identificar las estrategias de retención de personal de ventas del área comercial del Sector Seguros en el Perú utilizadas actualmente por el área de recursos humanos.....	29
3.3    Identificar las Estrategias de retención que recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú.....	30
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN: HALLAZGOS, BARRERAS, BRECHAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	33
4.1    Hallazgos .....	33
4.2    Barreras.....	33
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES .....	36

# RESUMEN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo identificar las estrategias de retención que desde el punto de vista del área comercial les permita reducir el alto índice de rotación de personal de ventas en el área comercial del Sector de Seguros en el Perú.

En el primer capítulo, se ha presentado el marco teórico con las definiciones y los desarrollos teóricos de autores especialistas en este sector, que nos han ayudado a entender el contexto del sector seguros, y nos han brindado información relevante de las causas que generan la rotación del personal.

En el segundo capítulo, presentamos el desarrollo del contexto, obtenido a partir de una muestra de veinticuatro entrevistas a especialistas en las áreas comerciales y de recursos humanos del sector seguros.

En el tercer capítulo, se realizó el análisis de datos y resultados, identificando las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas, las estrategias de retención del personal utilizadas actualmente por el área de Recursos Humanos y las estrategias de retención que recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú.

En el cuarto capítulo, se han desarrollado detalladamente los hallazgos, las barreras y las brechas encontradas durante la investigación.

Finalmente, en el quinto capítulo, presentamos las conclusiones y recomendaciones.

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mercado asegurador peruano es pequeño en comparación con el resto del mundo, debido a su baja cobertura en la venta de seguros que es consecuencia de la ausencia de una cultura de adquisición de seguros en el país.

Asimismo, existe un alto porcentaje de rotación del personal en el sector, debido a factores intrínsecos y extrínsecos, algunos de los cuales señalaremos más adelante. Aunque se trata de una rotación tanto voluntaria como involuntaria, en esta investigación consideraremos la rotación voluntaria; es decir, la libre elección del trabajador de migrar de una empresa a otra.

La presente investigación, tiene como finalidad ofrecer una visión integral sobre las estrategias de retención que reducirían el índice de rotación de la fuerza de ventas del área comercial de las compañías del Sector de Seguros, teniendo en cuenta los puntos de vista del área de recursos humanos y de los interesados del área comercial, ya que en esta área es en la que se manifiesta un mayor índice de rotación. De esta manera se logrará la fidelización del cliente final, pues sabemos que el asesor ejecutivo es el principal y más importante nexo entre el cliente final y la empresa de seguros.

El crecimiento de las empresas de este sector se centra en el logro de metas de la fuerza de ventas; si bien se trata de un trabajo en equipo, son los asesores comerciales los que finalmente incrementan las ganancias. Por ello, es importante que estos colaboradores se sientan motivados, capacitados, que trabajen en condiciones de higiene, que tengan un grato ambiente laboral y que las relaciones laborales sean cordiales. Asimismo, a cada colaborador lo motivan aspectos específicos, por lo que es necesario identificarlos desde el principio para retenerlos en la empresa por su propia voluntad.

Existen, como mencionamos líneas arriba, diferentes tipos de factores que pueden motivar a un colaborador. Por un lado, tenemos los incentivos personales, que pueden ser reconocimientos individuales o públicos; por otro lado, tenemos los incentivos económicos, reflejados en bonos y premios como, por ejemplo, viajes nacionales e internacionales.

También, es importante el logro de la eficiencia de los equipos dentro de este sector mediante el desarrollo de sus habilidades, sumado al compromiso de las empresas de brindar a sus colaboradores las herramientas necesarias que faciliten el logro de sus metas.

Por ello, nos planteamos como problema de investigación el siguiente: ¿Qué estrategias genéricas de retención contribuirían a reducir la rotación de personal de ventas en el área comercial del Sector de Seguros en el Perú, desde el punto de vista de los interesados del área comercial y que no estén siendo utilizadas por el área de recursos humanos?

Nuestra hipótesis establece que existen estrategias genéricas de retención desde el punto de vista de los interesados del área comercial, que permiten reducir el alto índice de rotación del personal de ventas de dicha área y que no están siendo utilizadas por el área de recursos humanos de las empresas del Sector de Seguros en el Perú.

El objetivo general de la presente investigación, fue identificar las estrategias genéricas de retención que desde el punto de vista de los interesados del área comercial permiten reducir el alto índice de rotación del personal de ventas de dicha área y que no están siendo utilizadas por el área de recursos humanos de las empresas del Sector de Seguros en el Perú.

Los objetivos específicos de la presente investigación fueron:

1. Identificar las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú.
2. Identificar las estrategias de retención del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú utilizadas actualmente por el área de Recursos Humanos.
3. Identificar las estrategias de retención que recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú

Como se ha señalado, la justificación para realizar esta investigación es brindar a los gerentes de las diferentes compañías del rubro, a partir del análisis de las entrevistas realizadas en este trabajo de investigación, una explicación relevante sobre las causas de la rotación de personal de ventas del área comercial, y una propuesta de estrategias para

la retención del mismo desde el punto de vista del área de recursos humanos y de los interesados del área comercial.

La relevancia de la presente investigación es ofrecer una visión integral sobre las estrategias de retención que tenga en cuenta los puntos de vista del área de recursos humanos y de los interesados del área comercial, mediante las cuales, las compañías del Sector de Seguros disminuirían el índice de rotación de la fuerza de ventas. Esto, a su vez, impactará de manera favorable en la productividad y en el logro de los objetivos de negocios, dada la importancia que tiene, en el Sector Seguros, la relación entre el asesor comercial y los clientes finales de la empresa.



# CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

## **El Sector de Seguros en el Perú**

“[Los seguros se definen como] una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (al asegurador) en caso de que se produzca un siniestro. En resumen, el propósito del seguro es compensar un daño eventual. Su finalidad es la Cobertura de una necesidad económica. De ello resulta el principio que el seguro no puede ser fuente de enriquecimiento o lucro” (García, 2011, p. 4).

Según fuentes estadísticas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones en el Perú), el mercado peruano de seguros se encuentra concentrado en seis grupos de empresas, las cuales tienen más del 50% de participación del mercado, como se muestra en el Anexo 1.

De acuerdo con estas cifras, analizaremos a continuación la situación y tendencias del sector de seguros y cómo las principales empresas del mercado asegurador peruano llevan a cabo la gestión de sus recursos humanos.

### **1.1.1 Situación de la gestión de recursos humanos en el sector seguros en el Perú**

La gerente de agencia del canal multiseuros de la empresa aseguradora Rímac, indica que la situación actual de la gestión de recursos humanos es ofrecer al empleado un ambiente de trabajo familiar, así como condiciones favorables que impacten en buenos resultados para la organización. Es por ello que, actualmente, Rímac ofrece una serie de

beneficios y pagos adicionales favorables e importantes, como seguro Vida Ley y EPS desde el primer día de trabajo y escolaridad, entre otros (P. Torres, comunicación personal, 15 de julio del 2016).

### **1.1.2 El proceso comercial de las empresas del sector de seguros**

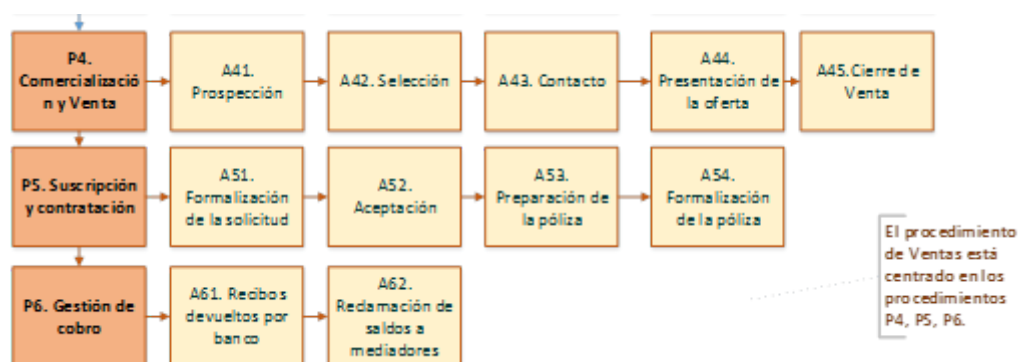
Centrando la atención en la gestión del recurso humano en el área comercial de las empresas del sector asegurador, definiremos el proceso y el concepto de producto intangible o servicio, así como el flujograma del mapa de procesos con el detalle de los procedimientos involucrados y actividades que impactan en la gestión del ejecutivo de seguros.

Para el desarrollo de nuestra tesis, consideramos clave el proceso de venta personal debido a que existe una relación compleja entre el cliente y el ejecutivo de ventas, ya que esta relación encierra un conjunto de secuencias pre y post adquisición del producto. Kerin et al. (2014) sostienen que las etapas del proceso de venta personal son selección de proceso, acercamiento previo, acercamiento, presentación, cierre y seguimiento (p. 543).

Por lo que se refiere al producto intangible como aquel producto que no ha pasado por un proceso de transformación, pero que tiene un valor importante ya que puede favorecer a la sociedad al momento de adquirirlo. Para esta investigación consideraremos al producto intangible como el servicio que se le ofrece al cliente (Broggio, 2010, p. 10).

Para tener una mejor perspectiva de cómo ubicar las funciones y la labor del ejecutivo de ventas dentro del proceso comercial en las empresas, se planteará el proceso comercial definido por Millán y Muñoz (2005), en el que han organizado el mapa del proceso comercial, incluyendo la nomenclatura del proceso y las actividades que lo componen, como sigue:

## FLUJOGRAMA DEL PROCESO COMERCIAL



**Fig. 1.** Elaboración propia – información obtenida de la gestión de procesos: el caso asegurador. 30 de noviembre del 2005 por el IX Congreso Internacional de Costos de Brasil.

### 1.1.3 El Ejecutivo de ventas del Sector Seguros

Definiremos al ejecutivo de ventas como la persona que labora en el área de ventas de la compañía, desempeñando las funciones encomendadas a su puesto, tales como mantener e incrementar la cartera de clientes, asesorar a los mismos, además de otras actividades extras que no estén detalladas en el manual de funciones (Zurita, 2014, p. 29 - 50).

“Los ejecutivos de ventas participan en el desarrollo de la política comercial de la empresa para aumentar las ventas, los márgenes netos y la cuota de mercado, y optimizar los resultados de las diferentes redes de distribución, al tiempo que cumplen con la imagen y la marca. Después de analizar y evaluar los mercados, los ejecutivos de ventas definen las tendencias estratégicas y determinan las medidas a tomar” (Ejecutivo de ventas y marketing, s.f).

Ignacio Gómez (2005) nos describe las competencias laborales afines con el perfil del asesor ejecutivo y que están vinculadas con el buen desempeño en el puesto del empleo y con el ingreso y la permanencia en la organización. Entre las competencias más importantes podemos mencionar:

- Intelectuales: buen análisis para lograr una perspectiva estratégica
- Interpersonales: capacidad de persuasión y sensibilidad interpersonal
- Orientación a resultados: motivación innata para alcanzar el objetivo, así como sensibilidad para lograr negocios.

Por otro lado, se ha tomado como referencia a la empresa Rímac Seguros, que actualmente es la primera empresa del sector asegurador peruano. Patricia Torres, actual gerente de agencia de Seguros Rímac, nos ha proporcionado información acerca de las principales características técnicas y genéricas fundamentales del ejecutivo de ventas, así como sobre las competencias y habilidades que se consideran en el momento de evaluar el puesto de asesor ejecutivo. Entre las mismas, cabría mencionar la rapidez para aprender, la capacidad de adaptación a los cambios, la flexibilidad, la orientación a resultados, que están alineadas con el perfil del vendedor. (P. Torres, comunicación personal, 15 de julio del 2016).

## **1.2 La Rotación del personal**

Según Chiavenato (2001) afirma que la rotación del personal es: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; entre otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por volumen de personas” (2001, p. 133).

Para los fines de esta investigación, cuando nos refiramos a la fluctuación o movimiento de personal, nos estaremos refiriendo a la rotación de personal de manera voluntaria que hace referencia a la rotación del empleado por cuenta propia, quedando fuera del campo de estudio los casos de rotación involuntaria donde el empleado se ve forzado a abandonar la empresa.

### **1.2.1 Principales teorías que explican las causas de la Rotación del personal**

Una de las explicaciones acerca de los factores que inciden en la rotación del personal, es la que sostiene que “la rotación de personal no es una causa, sino más bien un efecto de ciertos fenómenos que ocurren en el interior o exterior de las empresas producidos, que condicionan la actitud como en el comportamiento del personal” (Domínguez & Sánchez, 2013, p.p. 19-20).

Tomando como referencia lo propuesto por Domínguez y Sánchez, concluimos que la rotación es una variable dependiente de estos fenómenos internos y externos que ocurren en las empresas. Por ejemplo, los fenómenos internos están relacionados con la política de recursos humanos orientada a la participación y dedicación del personal. Muchas empresas suelen hacer entrevistas o encuestas de retiro del personal, con la finalidad de obtener información que explique las causas del desvinculamiento laboral, y así poder diagnosticar las fallas y eliminar las causas de emigración del personal.

Asimismo, López (2004) explica que la rotación de personal está motivada por intereses particulares del colaborador o por razones vinculadas al target de la empresa. Concluye que existe la rotación voluntaria e involuntaria, y que estas están supeditadas al perfil de cada colaborador y a las condiciones económicas. Aquel personal que se encuentre mejor capacitado tendrá mejores oportunidades laborales y mayor facilidad de desvinculación en el momento en que ellos lo decidan.

“Los departamentos del personal pueden y deben, en general, contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando esto ocurre, se benefician tanto el empleado como la organización” (López, 2004, p. 32).

El comportamiento organizacional es un factor clave a considerar, ya que encierra diferentes aspectos de cómo mantener al personal motivado para que mantengan el buen desempeño. Las empresas están conformadas por personas y cada una de ellas

presentan comportamientos y conductas diferentes, incluso con diferentes jerarquías; es por ello que el conocimiento del comportamiento organizacional en una empresa ayudará a conocer cuál es la mejor manera de abordar los conflictos que se ocasionen en ella (Alles, 2012 p. 18-22).

### **1.3 La Retención del Personal**

Definiremos como retención del personal al procedimiento mediante el cual la compañía puede mantener las competencias laborales de sus empleados estando estos motivados, y emocionalmente activos e incentivados (Prieto, 2013, p. 11).

Bajo esta premisa, pasaremos a definir las estrategias de retención de personal que utilizan las compañías a fin de mantener a su personal y que este no rote voluntariamente, sino que apueste por la Empresa y se mantenga.

#### **1.3.1 Estrategias de Retención del personal**

De acuerdo con Daft (2004), la estrategia, en general, se puede definir como un plan de acción que tienen las organizaciones para ayudar a obtener sus metas, siendo éstas diferenciables de las que utilizan otras empresas para enfrentar el entorno. (p. 243).

Adicionalmente, una estrategia es un conjunto de actividades y acciones, previamente coordinados e integrados, para lograr una ventaja competitiva (Hit, Irleand, Hoskisson, 2008, p. 106).

Teniendo en cuenta estas definiciones y aplicándolas al ámbito específico de los recursos humanos, es posible distinguir las siguientes estrategias de retención del personal:

- Estrategias de retención del personal relacionadas con el diseño del puesto de trabajo. El Ejecutivo de Hay Group, Germán Nicolás, identifica los factores que se alinean con las estrategias de retención que las organizaciones deben considerar para obtener éxito; de este modo, plantea ofrecer al colaborador condiciones favorables de motivación que reflejen un buen desempeño y rendimiento en el puesto encomendado, además de que sea coherente con su perfil como profesional. Asimismo, se considera que el diseño de puestos de los colaboradores debe tener una total claridad sobre su nivel de autoridad y autonomía. Se habla de una autoridad básica que tienen aquellos colaboradores comprometidos y que aportan positivamente a la organización, para que lo sigan haciendo y con mejores resultados de acuerdo a sus funciones y objetivos que se establecen según la estrategia de la organización (5 factores de retención para asegurar el compromiso, 2013).
- Estrategias de retención del personal relacionadas con su desarrollo profesional: formación y promoción. Asimismo, sobre las estrategias que impactan en la formación y promoción hemos considerado lo mencionado por Barragán, Castillo, Villalpando y Guerra (2009), quienes indican que, si bien el ingreso monetario es importante para el empleado, el beneficio no monetario está tomando cada vez más protagonismo. Se trata de beneficios relacionados con la mejora de la calidad de vida del empleado con los que la empresa busca retener y fidelizar al personal optimizando “beneficios sociales que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral” (Baragán y otros, 2009, p. 36).
- Como indican en su investigación los mismos autores, uno de los mayores desafíos de las empresas es retener a sus empleados ofreciéndoles, entre otros, los siguientes beneficios: formación intelectual y personal ofrecida por la empresa, oportunidad de actuar y contribuir en otras áreas de la empresa, oportunidades de ascenso y promoción, retos profesionales, planificación de la carrera profesional, reconocimiento de sus logros por parte de la dirección, y oportunidad de considerarse recompensado, reconocido y apreciado (Barragán y otros, 2009, p 36).
- Estrategias de retención del personal relacionadas con su retribución. Las estrategias relacionadas con la retribución del personal, cuyo objetivo es la equidad remunerativa, están sujetas al modelo de compensación y remuneraciones basadas

en un honorario mínimo, también llamado sueldo base y, por otro lado, en una compensación económica variable como, por ejemplo, bonos o comisiones por ventas, asignación de movilidad y vales de alimentación de acuerdo a la producción. Es decir, a mayor producción las bonificaciones y comisiones se incrementan.

- Estrategias de retención del personal relacionadas con sus relaciones internas con la organización, con el superior y con los compañeros. Como bien mencionan Barragán y otros (2009), en este grupo de estrategias de retención del personal, que están orientadas a las relaciones interpersonales del empleado con sus pares, superiores y con la organización, se persigue conseguir la retención incentivando la calidad de la relación directa del colaborador con sus superiores inmediatos y sus pares.
- Las estrategias más usadas y con buenos resultados en cuanto a retención, son aquellas en las que el colaborador se encuentra laborando en un ambiente agradable. Asimismo, la flexibilidad horaria también le permite equilibrar el tiempo que dedica a sus deberes laborales; así como, a su vida personal y familiar. A ello se suman los reconocimientos al esfuerzo y compromiso, lo que incrementa los niveles tanto de satisfacción como de retención, que finalmente se ven reflejados en la rentabilidad y productividad de los diferentes niveles de la empresa. Debido a este tipo de reconocimiento, el colaborador muestra mayor confianza en sí mismo, inclusive mejora su actitud y sus relaciones laborales en equipo.

En conclusión, incorporar el reconocimiento positivo como base de la cultura organizacional, crea y mantiene un clima laboral positivo y productivo, con gente más comprometida y logra una ventaja competitiva frente a otras empresas al alinear cultura, misión y objetivos.

Adicionalmente, indica el autor que el reconocimiento se puede dar de manera personal o grupal, y de forma informal o formal. Estas variables fortalecen la relación de la organización con el empleado, fomentan una relación fluida y especial entre el empleado, sus pares, su superior directo y la organización, ya que esta relación es la que realmente decidirá su permanencia en la empresa. (Barragán et al, 2009, p.35-41).



# CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

## **2.1 Planteamiento de la investigación**

Se describe a continuación el propósito, el tipo y las preguntas de investigación utilizadas para la recopilación de la información los cuales sirvieron de base para concretar la hipótesis y los objetivos planteados.

### **2.1.1. Propósito de la investigación**

El propósito de nuestro trabajo es la elaboración de un estudio descriptivo, explicativo que analizará y explicará las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas en el área comercial de las empresas del Sector de Seguros en el Perú, ofrecerá una explicación sobre las estrategias que actualmente están utilizando el área de recursos humanos, para minimizar la tasa de rotación de su personal del área comercial e identificará, finalmente, las estrategias de retención que recomiendan los interesados del área comercial.

### **2.1.2 Diseño de investigación**

El diseño de investigación utilizado está basado en la teoría fundamentada, el que ha permitido obtener, mediante la observación y recopilación de datos, información real referente al estudio realizado, que será analizada de manera sistematizada.

De igual manera, Glasser afirma que la teoría fundamentada es útil para investigaciones que conciernen temas relacionados con la conducta humana dentro de las diferentes organizaciones, grupos, grupos sociales, entre otros. Asimismo, Strauss y Corbin afirman que la teoría fundamentada puede ser utilizada para un mejor entendimiento de un fenómeno ya estudiado y así profundizar en él.

La herramienta que se ha utilizado para la investigación es la entrevista en profundidad, ya que nos permite obtener información de primera fuente y hace posible una interacción permanente, dinámica, flexible y sin presión durante la recolección de datos, lo que facilita la identificación de posibles sesgos.

### **2.1.3 Preguntas de la investigación**

- ¿Cuáles son las razones por las que se produce una alta rotación del ejecutivo de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú?
- ¿Cuáles son las estrategias de retención del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú usadas actualmente por el área de recursos humanos?
- ¿Qué estrategias de retención recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del Sector de Seguros en el Perú?

## **2.2 Contexto**

### **2.2.1 Descripción del contexto interno y externo**

En base a la observación de los entrevistados y del contexto externo hemos recogido algunos datos de carácter objetivo sobre el entorno, en su mayoría, en oficinas administrativas en el que se desarrolló el proceso de investigación. Asimismo, incluimos algunas percepciones basadas en nuestra observación sobre la actitud y comportamiento de los entrevistados.

## BITÁCORA DE CONTEXTO

Contexto/ Segmento	Gerentes Comerciales	Gerentes y/o Analistas de RRHH
<b>Observaciones antes de la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados son personas muy ocupadas, a la vez muy organizadas y manejan una agenda. Por ello, se reprogramó hasta en 2 oportunidades las entrevistas.</li> <li>- En todas las entrevistas se observó amabilidad y amplio conocimiento en su área.</li> <li>- Cada uno de ellos cuenta con una oficina personalizada, limpia y ordenada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados son personas muy ocupadas, a la vez muy organizadas y manejan una agenda.</li> <li>- En ambos casos se observó amabilidad y amplio conocimiento en su área.</li> <li>- Cada uno de ellos cuenta con una oficina personalizada, limpia y ordenada.</li> <li>- Algunas entrevistas se realizaron a la hora pactada, otras tuvimos que esperar porque se encontraban en una reunión y otras entrevistas tuvieron que ser reprogramadas.</li> </ul>
<b>Observaciones durante la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados respondieron muy amablemente, manejaban mucha información que les resultó fácil transmitirla. Durante la entrevista de Patricia Torres hubo una interrupción por una llamada telefónica que se pudo manejar, a diferencia de los otros gerentes quienes a pesar de que vibraba el celular no contestaron hasta finalizar la entrevista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durante las entrevistas observamos que todos los entrevistados fueron veraces en sus respuestas. Todos con gran conocimiento de las áreas en donde se desempeñan. La entrevista que se realizó al gerente de Cardiff fue vía skype, duró más de una hora, y el entrevistado nos brindó información muy detallada sobre la gestión que realiza en su compañía.</li> </ul>
<b>Observaciones después de la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados fueron muy amables en despedirnos y en algunos casos nos brindaron referidos, además de deseamos éxitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los entrevistados fueron muy amables y se despidieron cordialmente, salvo Susana Ticse que tenía una reunión pendiente y se despidió de manera rápida.</li> </ul>
<b>Conclusión general por segmento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Gerentes muestran amplio conocimiento y experiencia en su rubro. Son personas muy ocupadas con trabajo recargado; a pesar de ello, nos brindaron tiempo valioso para apoyarnos con las entrevistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los responsables en Recursos Humanos tienen un amplio conocimiento en su rubro, todos mostraron seriedad, amabilidad y veracidad.</li> </ul>

Contexto/ Segmento	Supervisores de Ventas	Ejecutivos de Ventas
<b>Observaciones antes de la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuvimos mas complicaciones en reunirnos con los supervisores; con algunos de ellos incluso se hicieron reprogramaciones hasta en tres oportunidades.</li> <li>- Se valoró y aprovechó al máximo el tiempo que nos brindaron, pues se comprendió que los supervisores realizan funciones administrativas y de campo con acompañamiento a sus asesores, por lo que no disponen de mucho tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se esperó un tiempo prudencial a los entrevistados, entre 15 y 30 minutos. Con la mayoría de los entrevistados tuvimos problemas de puntualidad debido a que las citas que ellos tenían con sus clientes fueron reprogramadas, ocasionando postergaciones en nuestras citas pactadas.</li> <li>- Para realizar las reuniones se utilizaron ambientes abiertos y públicos (cafeterías), pues los ejecutivos no cuentan con oficinas personalizadas. Sin embargo, la asesora de Sura, María Rodríguez y el asesor de AFP Prima, Miguel Bustamante nos atendieron en oficinas que habían separado para las entrevistas pactadas.</li> <li>- Los Entrevistados demostraron disposición para la entrevista en el ambiente que se pudo disponer.</li> </ul>
<b>Observaciones durante la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los entrevistados se mostraron muy accesibles, nos brindaron información sin problema salvo Patricia Hinojosa, supervisora de Pacífico, quien se mostró más analítica y prudente al brindarnos algún dato cuantitativo.</li> <li>- Por otro lado, Gilliam López, supervisora de Sura, no contaba con las cifras exactas cuando se hablaba de indicadores.</li> <li>- Las analistas manejaban toda la información actualizada y en el momento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada uno de los entrevistados recibió llamadas telefónicas de sus clientes durante las entrevistas, las cuales tuvieron que responder por ser de suma importancia, disculpándose siempre por la interrupción.</li> </ul>
<b>Observaciones después de la entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La supervisora de Sura y las analistas de Rimac Seguros fueron muy amables, más aún porque al terminar con la entrevista nos brindaron referidos y se mostraron muy generosas en seguir apoyándonos a programar más entrevistas con colegas y con la plana gerencial de cada compañía.</li> <li>- La supervisora de Pacífico nos brindó más información después de la entrevista cuando ya no se grababa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cada Ejecutivo al momento de concluir la entrevista revisó su agenda y celular. Se despidieron y se retiraron inmediatamente concluida la entrevista, pues algunos tenían programados trabajos de campo y otros tenían que reportarse con sus superiores.</li> </ul>
<b>Conclusión general por segmento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las supervisoras y analistas fueron todas muy profesionales al brindarnos sus respuestas y muy empáticas al permitirnos las demás programaciones que necesitábamos. Todas coincidieron en la importancia de retener al talento y que la principal función de Recursos Humanos es velar porque se mantenga un ambiente organizacional adecuado y que se logre la comunicación en las diferentes áreas de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Ejecutivos de Ventas demuestran la importancia en atender a sus clientes, sea el ambiente o situación en la que se encuentren, aun estando en una situación como la de una entrevista con personas que no tienen que ver directamente con sus labores. Pues sus clientes son su prioridad, puesto que de ellos depende el logro de las metas puestas por la compañía donde laboran.</li> </ul>

Luego de realizar y evaluar las entrevistas en profundidad, encontramos similitudes y diferencias en los 4 segmentos analizados.

Sobre el Segmento 1 integrado por los Gerentes Comerciales, podemos indicar que son personas con mucha experiencia, que cumplen funciones importantes como direccionar toda la organización, cuyo trabajo es principalmente de oficina.

El Segmento 2 integrado por los Gerentes y/o Analistas responsables de Recursos Humanos como especialistas en gestión del talento, cuya función abarca desde el reclutamiento del personal, velar porque se desempeñen en un ambiente organizacional adecuado, higiénico y seguro; así como garantizar una buena comunicación en los diferentes niveles de la organización.

El Segmento 3 integrado por los Supervisores de Ventas quienes trabajan directamente con la fuerza de ventas. Asimismo, están involucrados en la mayoría de los procesos, como reclutamiento, capacitación, seguimiento, evaluación y entrega de reconocimientos y premios al personal de ventas.

Finalmente, el Segmento 4 integrado por los Ejecutivos de Ventas, concluimos que la mayor parte de su trabajo es de campo; sin embargo, es importante que se reporten con sus superiores para su evaluación de progreso diariamente. Los motivan diversos factores, ambiente laboral, recompensas económicas, reconocimientos y en algunos casos la línea de carrera en la compañía donde laboran.

## **2.3 Muestra**

### **2.3.1 Descripción de la muestra**

De acuerdo a lo sugerido por el autor Roberto Hernández Sampieri para un estudio de tipo teoría fundamentada, se requiere una muestra mínima de 20 entrevistas. Sin embargo y a pesar del corto plazo, pudimos realizar 24 entrevistas; las que fueron realizadas a gerentes, analistas, jefes / supervisores y ejecutivos de ventas de las

siguientes empresas del Sector Seguros en Lima Metropolitana, que son las que cuentan con la mayor participación en dicho mercado:

- Rímac Seguros,
- Pacífico Seguros,
- La Positiva,
- Mapfre Seguros y
- Sura y
- Otros (BNP Paribas Carif del Perú, AFP Prima y Colsanitas)

## **2.4 Diseño o abordaje principal – Recolección de datos**

### **2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista**

En la presente investigación se ha utilizado la técnica de la entrevista en profundidad, basada en preguntas semiestructuradas, permitiendo al entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales a la guía de preguntas previamente seleccionadas y, de esta manera, precisar mejor los conceptos a investigar.

### **2.4.2 Guía de preguntas**

Inicialmente, propusimos una lista de preguntas semiestructuradas de acuerdo a los segmentos que habíamos definido, las cuales fuimos corrigiendo en base a las categorías que se establecieron. Esta guía nos permitió introducir preguntas adicionales cuando nos quedaba alguna duda sobre algún tema. Para mayor detalle de la guía de preguntas revisar el Anexo 4.

### **2.4.3 Segmentos**

En la presente investigación consideramos pertinente cuatro segmentos, los cuales nos ayudarán a entender el fenómeno de estudio y a responder las preguntas de investigación. A continuación se detallan los cuatro Segmentos:

- **Segmento 1:** 4 Gerentes Comerciales (2 Rímac, 1 Positiva, 1Sura)
- **Segmento 2:** 4 Gerentes y/o Analistas de Recursos Humanos (2 Rímac, 1 Pacífico y 1 BNP Paribas Cardif del Perú)
- **Segmento 3:** 4 Supervisores de ventas / Gerentes de Unidad (1 Rímac, 1 Pacífico, 1 Mapfre y 1 Sura)
- **Segmento 4:** 12 Ejecutivos de Ventas (5 de Rímac, 3 de Mapfre ,2 de Sura, 2 de Pacífico)

### **2.4.4 Categorías**

Las categorías definidas en la presente investigación, las cuales están formuladas en base al objetivo general y a los objetivos específicos establecidos, con el propósito de responder a las preguntas de investigación, fueron las siguientes:

1. Experiencia en ventas en el Sector Seguros e Intangibles.
2. Desarrollo del Talento Humano.
3. Factores que influyen en el índice de Rotación del personal de ventas del Sector Seguros.
4. Estrategias de Retención del personal de ventas del Sector Seguros

### **2.4.5 El instrumento de la investigación**

El instrumento utilizado en la presente investigación es la entrevista en profundidad semiestructurada; este instrumento nos permitió obtener información de primera mano para el estudio, haciendo posible también que el entrevistador hiciera preguntas y repreguntas al entrevistado, para profundizar en los temas de investigación, para aclarar y definir los conceptos.

## **2.5 Procedimiento – Procesamiento de la información**

La presente investigación se realizó en ambientes cerrados (oficinas) y abiertos (cafeterías). Fue conducido por dos integrantes de esta investigación, una de ellas cumplía el rol de entrevistador y la otra de observador.

Asimismo, se respetaron los principios éticos de confidencialidad, anonimato y máxima reserva de los datos y se les señaló a los participantes que los resultados obtenidos sólo serían utilizados para el presente estudio con el único propósito de plantear mejoras.

Se escucharon las grabaciones y se realizó la siguiente matriz de procesamiento de información considerando los segmentos y categorías presentadas.



## MATRÍZ DE PROCESAMIENTO

Categorías / Entrevistados	Gerentes Comerciales	Gerentes y/o Analistas de RRHH
<p><b>a. Experiencia en ventas en el Sector Seguros e Intangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La plana Gerencial cuenta por lo menos con 10 años de experiencia en el rubro de intangibles, en su área respectiva.</li> <li>- En todas las compañías, la Gerencia alta reconoce que el Asesor de ventas es el factor más importante y que gracias a este la compañía logra sus resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los analistas tienen por lo menos 2 años de experiencia y los gerentes como mínimo 5 años.</li> <li>- Para la Gerencia Media, el asesor es clave en el logro de resultados; es por eso que cada supervisor o gerente de unidad debe direccionar a su equipo para lograr desarrollar las habilidades.</li> </ul>
<p><b>b. Desarrollo del Talento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los entrevistados coincidieron en la relevancia del asesor ejecutivo, aliados y socios estratégicos. Existe una amplia línea de carrera, en primer lugar como asesor y posteriormente para asumir un grupo a cargo como supervisor. El organigrama de ambas compañías es similar, Asesor, Supervisor, Jefe de Agencia, Gerente de Canal y Gerente Comercial.</li> <li>- El asesor tiene una previa capacitación antes de ingresar y constantes capacitaciones durante su permanencia en la compañía. No todas las compañías capacitan a sus supervisores para que puedan lograr una eficaz dirección del asesor. La medición del asesor de ventas es constante, si no se lleva a cabo a diario se pierde el ritmo de trabajo que cada compañía exige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asesor es muy importante, por ello el filtro desde el proceso de reclutamiento es muy importante. Existe una amplia línea de carrera, en primer lugar como asesor. La línea de carrera o jerarquía de las compañías es similar, Asesor, Supervisor, Jefe de Agencia, Gerente de Canal y luego Gerente Comercial.</li> <li>- El asesor tiene una previa capacitación antes de ingresar y constantes capacitaciones durante su permanencia en la empresa.</li> </ul>
<p><b>c. Factores que influyen en el Índice de Rotación del personal de ventas del Sector Seguro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los más importantes: Clima laboral y beneficios económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los Gerentes y así como los analistas, afirmaron que el índice de rotación no es un signo de alarma. Es normal que los asesores roten, a pesar de recibir por parte de la compañía y de sus jefes el apoyo y herramientas necesarias.</li> </ul>
<p><b>d. Estrategias de Retención del personal de ventas del Sector Seguros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La plana gerencial determina que la estrategia más efectiva es el reconocimiento a través de viajes y premiaciones. Asimismo, las capacitaciones enfocadas al crecimiento personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes y Analistas de Recursos Humanos determinan que la mejor estrategia para mantener a los asesores sin rotación es creando una subcultura que se adapte con facilidad a las costumbres del equipo.</li> </ul>

Categorías / Entrevistados	Supervisores de Ventas	Ejecutivos de Ventas
<p><b>a. Experiencia en ventas en el Sector Seguros e Intangibles</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el sector seguros las entrevistadas vienen desarrollándose más de 10 años.</li> <li>- Larga experiencia en seguros, salvo la analista comercial de Rimac Seguros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No es un requisito indispensable tener experiencia en ventas de intangibles para formar parte de la fuerza de ventas de una compañía de seguros; sin embargo, algunas compañías prefieren asesores con experiencia en el rubro.</li> <li>- Se toma en cuenta actitud, ambición, deseo de superación, entre otros factores de la persona para desarrollarse como Asesor.</li> <li>- La mayoría de compañías tiene contacto directo con el asesor de ventas, tanto el área de recursos humanos como el área comercial se preocupan porque el asesor se desempeñe en un buen ambiente laboral.</li> </ul>
<p><b>b. Desarrollo del Talento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El asesor es la base de la compañía, por eso siempre existe mucho apoyo en el área. Existe una amplia línea de carrera. Son similares la jerarquía solo se diferencia por el nombre.</li> <li>- Se capacita desde el ingreso a la compañía, de forma teórica y práctica. El Supervisor evalúa diariamente al asesor a cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los entrevistados sugieren que se debe mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la compañía, establecer metas más alcanzables y hacer más reconocimientos equitativos.</li> <li>- Aquellos asesores que permanecen laborando en el rubro y quienes le son leales a sus compañías, es porque han aprendido el negocio y están comprometidos e identificados con la organización y sienten que si se desenvuelven en un ambiente laboral grato y son reconocidos debidamente.</li> </ul>
<p><b>c. Factores que influyen en el Índice de Rotación del personal de ventas del Sector Seguro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Sura la rotación es mínima, las otras compañías los factores son por la presión laboral, falta de motivación y una mala organización de sus horarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de Asesores afirmaron que de acuerdo al canal y compañía donde laboran, el índice de rotación es variable. Dependen de factores intrínsecos y extrínsecos, pero un factor importante es la meta que las compañías les asignan.</li> </ul>
<p><b>d. Estrategias de Retención del personal de ventas del Sector Seguros</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los supervisores, jefes inmediatos de los asesores determinan que la mejor estrategia para mantener a sus asesores sin rotación es dando confianza y apoyo, para que pueda desarrollarse bien en la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los asesores al ingresar a la compañía son capacitados y evaluados. Asimismo, son guiados por su gerente de unidad quienes lo ayudan a desarrollarse. Adicionalmente, reciben otros beneficios y reconocimientos como incentivos, grato ambiente laboral, aprendizaje al ganar experiencia, crecer en el sector seguros.</li> </ul>

## CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos de investigación planteados, se obtuvo información mediante 24 entrevistas, las cuales fueron realizadas a los diferentes segmentos establecidos: Gerentes Comerciales, Gerentes y/o Analistas de Recursos Humanos, Supervisores de Ventas y Ejecutivos de Ventas de las principales compañías de seguros, para hacer un análisis e interpretación con una mejor comprensión de resultados.

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos:

### **3.1 Identificar las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú**

Cabe mencionar que, como se indicó en el marco teórico en el punto 1.2.1., la presente investigación se orienta al análisis de la rotación voluntaria que está motivada por intereses particulares de la persona, específicamente supeditada al perfil del colaborador y a las condiciones de trabajo.

Adicionalmente, el comportamiento organizacional es un factor clave a considerar cuando se refiere a mantener al personal motivado, sobre todo cuando en las empresas las personas presentan comportamientos y conductas diferentes, incluso en los distintos niveles jerárquicos.

Por otro lado, de acuerdo a la información obtenida a través de las entrevistas realizadas en los diferentes segmentos, las razones por las que se produce una alta rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú se deben a diversos factores, los cuales se citan a continuación:

Según Karim Mitre, Gerente de Recursos Humanos de Pacífico Seguros, existen 3 factores claves que son las razones que generan una alta rotación; el primero se refiere a que el personal decide retirarse debido a que se encuentra laborando en un ambiente hostil con su superior. El segundo factor ocurre cuando el asesor no logra la meta establecida por la compañía. Finalmente, el tercer factor se debe a que el asesor no está comprometido con la compañía porque simplemente no es su prioridad.

“La gente se retira por el jefe o exigencia de la compañía o no está comprometido con la compañía.” (Karim Mitre – Gerente Administrativo y de Gestión de Talento en Pacífico Seguros).

Para Patricia Torres, Gerente Comercial de Rímac Seguros, el personal que decide retirarse voluntariamente, es aquella persona que no se identifica con la empresa; por lo tanto, no toma el interés de aprender el modelo de negocio de su compañía, ni mucho menos crecer en la misma.

“La gente que se va es la que no se compromete consigo misma o simplemente no capta la metodología del negocio.” (Patricia Torres Farro – Gerente Comercial en Rímac Seguros).

Por otro lado, Patricia Hinojosa, Gerente de Unidad en Pacífico Seguros (Supervisor de ventas), afirma que la rotación del personal se debe principalmente a factores intrínsecos, que son los asesores quienes deben comprometerse con las metas tanto personales como profesionales. Asimismo, deben automotivarse, ya que según la entrevistada, la compañía les brinda todas las herramientas necesarias para el logro de las metas.

“falta de motivación, mucha presión laboral, falta de orden y disciplina, además de una mala organización en sus horarios.” (Patricia Hinojosa - Gerente de Unidad en Pacífico Seguros).

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas a los asesores de diferentes compañías, quienes aseguran que su renuncia se debe a que no cumplen las metas de la compañía, y es por eso, que prefieren cambiar de rubro y otros simplemente cambiar de

compañía, donde las metas a cumplir sean más alcanzables para ellos. También indican, que la relación con el supervisor no es la adecuada y deciden renunciar.

“Aquellos asesores que no logran llegar a las metas establecidas, se frustran y optan por dar un paso al costado.” (Susana Mendoza Sulca - Asesor de Seguros en Mapfre).

“las personas que deciden renunciar lo hacen porque no les gusta lo que hacen, o porque no están dispuestos a pagar el precio de iniciarse y desarrollarse en el puesto.” (Joel Pauli Asesor Master en Mapfre).

“Pienso que es por el contacto con el supervisor.” (Alejandrina Gonzales - Asesora de Ventas en Sura).

Por lo tanto, a partir de estas premisas, las razones más frecuentes de una rotación voluntaria del personal de ventas de las empresas del sector seguros en el Perú tiene que ver con el clima laboral de la empresa (relación jefe-subordinado y la relación con sus compañeros) y con las metas establecidas por las empresas, que son consideradas como inalcanzables por una buena parte de los asesores.

Asimismo, algunos de los entrevistados afirmaron haber cambiado de empresa por una mejora económica.

### **3.2 Identificar las estrategias de retención de personal de ventas del área comercial del Sector Seguros en el Perú utilizadas actualmente por el área de recursos humanos**

De acuerdo a los incisos 1.3. y 1.3.1. del marco teórico, se plantearon las definiciones de estrategias de retención que han sido enmarcadas en esta investigación en cuatro grandes grupos:

- El primer grupo contiene las estrategias de retención del personal relacionadas con el diseño de puesto de trabajo
- El segundo grupo está orientado a las estrategias de retención del personal relacionadas con su desarrollo profesional.
- El tercer grupo de estrategias de retención la conforman las relacionadas con la retribución.
- Finalmente, El cuarto grupo de estrategias de retención del personal son las relacionadas con las relaciones interpersonales.

De estos cuatro grupos identificados en la investigación y como resultado del análisis de los resultados obtenidos de las matrices de categoría y segmentos aplicadas, se pudo concluir que para los Asesores de Ventas de las Compañías del Sector Seguros, las estrategias que permitirán minimizar el índice de rotación de personal en las Áreas Comerciales son las relacionadas con: el desarrollo profesional del personal mediante el reconocimiento al esfuerzo y compromiso; y con las relaciones interpersonales dentro de la Organización.

### **3.3 Identificar las Estrategias de retención que recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del área comercial del Sector de Seguros en el Perú**

A partir de la investigación realizada en los cuatro segmentos, hemos determinado que no existe ninguna diferencia significativa entre las estrategias de retención que utiliza el área de recursos humanos y las que recomiendan las partes interesadas del área comercial de las empresas de seguros (gerente comercial, supervisores y ejecutivos de ventas).

Para una mejor explicación se elaboró el siguiente cuadro comparativo:

Cuadro comparativo de estrategias de retención de personal :

<b>Estrategias más utilizadas actualmente por el área de Recursos humanos</b>	<b>Estrategias Recomendadas por las partes interesadas del área comercial</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacionadas al clima laboral</li> <li>2. Capacitación (crecimiento personal, de productos)</li> <li>3. Relacionadas al reconocimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejora del ambiente laboral</li> <li>2. Reconocimiento al esfuerzo y compromiso</li> </ol>

De acuerdo al cuadro comparativo, encontramos que las principales estrategias utilizadas actualmente obtenidas de las entrevistas realizadas, son las relacionadas al clima laboral; es decir, aquellas que tienen que ver con las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Otra estrategia es la capacitación orientada al crecimiento personal, además de la capacitación del producto en sí. Finalmente, tenemos las estrategias relacionadas al reconocimiento del personal, la cual se realiza de acuerdo a cada organización y considerando el perfil del colaborador; es importante evaluar qué es lo que lo motiva y de qué manera debe y desea ser reconocido.

Por otro lado, las estrategias que recomiendan las partes interesadas del área comercial están relacionadas con la mejora del ambiente laboral (que el colaborador se sienta cómodo en su centro de labor y con las personas del entorno de la organización); y el reconocimiento al esfuerzo y compromiso, para ello primero es importante identificar qué factores son los que motivan a ese colaborador en particular.





# CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN: HALLAZGOS, BARRERAS, BRECHAS EN LA INVESTIGACIÓN

## **4.1 Hallazgos**

Como resultado de la investigación hemos identificado dos factores importantes por los cuales los asesores de ventas deciden renunciar a las compañías. En primer lugar, porque las metas establecidas por el área comercial son muy altas y muchas veces el asesor no llega a cumplirlas sintiendo frustración y toma la decisión de renunciar. En segundo lugar, los beneficios económicos no son lo suficientemente atractivos para algunos de los asesores entrevistados, por lo que prefieren buscar otras oportunidades laborales.

## **4.2 Barreras**

Durante la investigación se presentaron situaciones que impidieron un buen desarrollo de la investigación; al inicio de la investigación no contábamos con una correcta guía de preguntas para las entrevistas de cada segmento, las cuales fuimos mejorando una vez definidos los segmentos y las categorías; otra barrera fue la dificultad para conseguir las 30 entrevistas inicialmente programadas; sin embargo, pudimos realizar 24 entrevistas y pasar el mínimo de 20 entrevistas requeridas para una investigación fundamentada según Hernández Sampieri.

Asimismo, algunos de los entrevistados en su mayoría de los segmentos 1 y 2, Gerentes Comerciales y de Recursos Humanos respectivamente, no brindaban datos exactos de la compañía por motivo de confidencialidad.

Finalmente, otra barrera encontrada fue en las entrevistas realizadas al segmento 4, Asesores de ventas, quienes se intimidaban al saber que estaban siendo grabados; sin embargo, se les recordaba en todo momento que el tema de la grabación era solo con fines académicos y que tengan la seguridad de que la información que nos brindaban era confidencial.

## CONCLUSIONES

- No se comprobó la hipótesis de investigación, ya que no se detectó ninguna diferencia significativa entre las estrategias de retención que están siendo más utilizadas por los gestores de recursos humanos en las empresas del Sector seguros para retener el talento en el Área Comercial, y las que recomiendan los interesados del área comercial para reducir el alto índice de rotación del personal de ventas del área comercial de dicho sector. Más aún, los gestores de recursos humanos de las empresas están utilizando otras estrategias de retención, además de las que recomienda el área comercial.
- Se logró identificar las razones principales por las que un asesor migra de una compañía a otra, que son principalmente el clima laboral, la búsqueda de una mejora económica y, como hallazgo relevante que puede explicar porque no se comprobó la hipótesis de investigación, el que muchos de los asesores comerciales, e incluso un Gerente de Recursos Humanos, mencionaran como un factor decisivo para abandonar la empresa de forma voluntaria, que las metas establecidas por las empresas y por el Área Comercial, son consideradas como inalcanzables. Es decir, el alto índice de rotación no estaría determinado por unas estrategias de retención insuficientes o inadecuadas sino, en buena parte, por la fijación de unas metas u objetivos de venta que son inalcanzables para la mayor parte de los asesores.
- Se logró identificar que las estrategias más usadas por el gestor de recursos humanos en las empresas del sector seguros, para mantener el talento en el Área Comercial son: el reconocimiento, el ambiente de trabajo y la capacitación.
- Se determinó que, de acuerdo con la opinión de los interesados del área comercial, las estrategias de retención que minimizan la alta rotación de personal de ventas en el Área Comercial del Sector de Seguros en el Perú están relacionadas al ambiente laboral y con el reconocimiento.

## RECOMENDACIONES

- Dado que no existen diferencias entre las estrategias de retención que actualmente están utilizando las áreas de recursos humanos y las que recomiendan los interesados del área comercial, el alto índice de rotación que se observa en el personal de ventas de las empresas del sector de Seguros podría deberse, no solo a la existencia de unas metas de ventas inalcanzables, como hemos observado en los hallazgos y en las conclusiones, sino también a una insuficiente o incompleta implementación de dichas estrategias. Es esta una hipótesis que se recomienda investigar posteriormente.
- Se recomienda que los involucrados en la fijación de las metas de venta para los ejecutivos del área comercial, revisen dichas metas para hacerlas realistas y alcanzables, de forma tal que no desmotiven a los ejecutivos y hagan ineficaces las estrategias de retención propuestas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2012). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias. Buenos Aires: Garnica.

Asociación Peruana de Empresas de Corredores de Seguros. (s.f.). Ejecutivo del Sector Seguros. Recuperado <http://www.apeseg.org.pe/p19.html>

Barragán, J.J., Castillo, P., Villapando & P. Guerra (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los Recursos Humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. (Tesis de maestría), Universidad tecnológica nacional de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/prod-cient/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf>

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mac Graw Hill.

Domínguez, R. y Sánchez, F. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. (Tesis de Licenciatura), Trujillo. Recuperada de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ\\_RENZO\\_ROTACION%20DE%20PERSONAL\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/205/1/DOMNGUEZ_RENZO_ROTACION%20DE%20PERSONAL_PRODUCTIVIDAD.pdf)

García Rojas, I.A.(2011). Análisis, diseño e implementación de una plataforma web de apoyo a la gestión de casos de ajuste de riesgos generales (Tesis de bachiller). Pontificia universidad Católica del Perú. Lima. Recuperada de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/928/GARCIA\\_ROJAS\\_IVAN\\_AJUSTE\\_RIESGOS\\_GENERALES.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/928/GARCIA_ROJAS_IVAN_AJUSTE_RIESGOS_GENERALES.pdf?sequence=1)

Hay Group (2013, Noviembre). 5 factores de retención para asegurar el compromiso. 48-50. Recuperado de [http://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)

Hitt, M. A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R. E. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización, conceptos y casos. (7a. ed.) México: Cengage Learning.

IX Congreso Internacional de Costos en Brasil. (2005). Recuperado de [www.intercostos.org/documentos/custos\\_163.pdf](http://www.intercostos.org/documentos/custos_163.pdf)

Kerin, R. A., Hartley, S. W. y Rudelius, W. (2014). Marketing. (11a. ed.) México: McGraw-Hill.

López Hernández, J.J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. (Tesis de Maestría), México. Recuperada de <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>

Martín Sierra, C. (2011). Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. (Tesis Doctoral). Universidad de Valladolid. Valladolid. Recuperada de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/879>

Millán Aguilar, A. y Muñoz Colomina, C.I. (2005). La gestión de procesos: el caso asegurador. (Tesis de Maestría), Universidad Complutense de Madrid. Recuperada de [http://intercostos.org/documentos/custos\\_163.pdf](http://intercostos.org/documentos/custos_163.pdf)

Prieto Bejarano, P.G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. (Tesis de Maestría). Medellín, Colombia. Universidad de Medellín. Recuperada de

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>.

Res Compass. Renewable Energy Sector Compass. Recuperado de <http://www.rescompass.org/espanol,25/perfiles-profesionales,60/ejecutivos-de-desarrollo-de,65/sales-marketing-executive,464.html>

Zurita Montoya,M. (2014). Manual de perfil de puestos del departamento de ventas. (Tesis de Licenciatura). Universidad tecnológica de Queretaro. Recuperada de <http://www.uteq.edu.mx/tesis/AR/0610.pdf>

## Anexos

### ANEXO 1: RANKING DE PRIMAS DE SEGUROS

## Ranking de Primas de Seguros Netas por Ramos

Al 31 de mayo del 2016  
(En Miles de Nuevos Soles)

#### Total Primas de Seguros

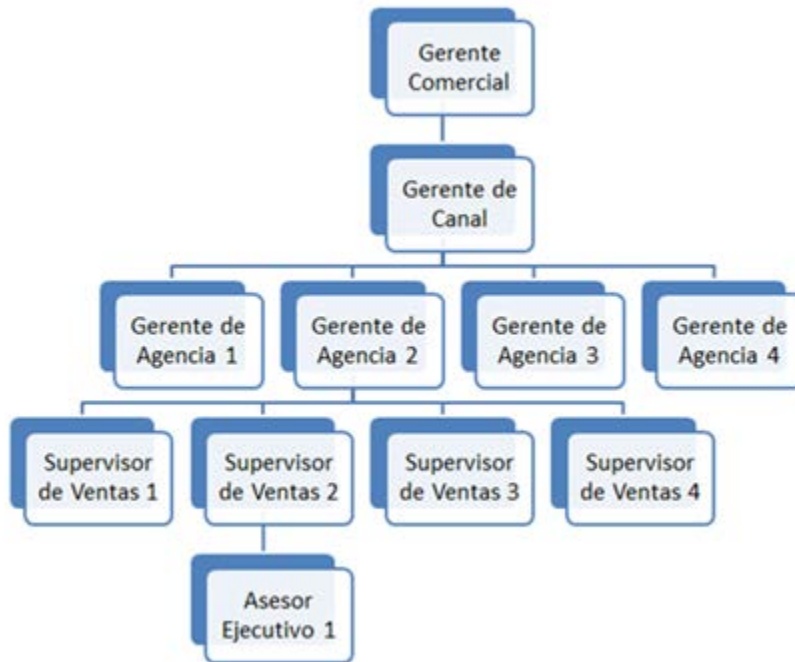
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Rimac	1 410 406	30.23	30.23
2	Pacifico Seguros Generales	587 841	12.60	42.83
3	El Pacifico Vida	545 124	11.68	54.51
4	Mapfre Perú	492 178	10.55	65.06
5	Interseguro	319 178	6.84	71.90
6	La Positiva	313 821	6.73	78.62
7	La Positiva Vida	226 219	4.85	83.47
8	Mapfre Perú Vida	192 091	4.12	87.59
9	Seguros Sura	168 384	3.61	91.20
10	Cardif	97 034	2.08	93.27
11	Chubb Seguros	74 747	1.60	94.88
12	Protecta	63 759	1.37	96.24
13	Ohio National Vida	58 311	1.25	97.49
14	Vida Cámara	56 589	1.21	98.71
15	Insur	20 613	0.44	99.15
16	Secrex	17 331	0.37	99.52
17	Creceer Seguros	11 430	0.24	99.76
18	HDI Seguros	10 828	0.23	100.00
19	Rigel	156	0.00	100.00
20	Aval Perú	31	0.00	100.00
	TOTAL	4 666 073	100.00	

Fuente: Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe>



## ANEXO 2: ORGANIGRAMA RIMAC SEGUROS

### ORGANIGRAMA AREA COMERCIAL



**Fuente: Área Comercial de Rímac Seguros**

## ANEXO 3: ASESOR EJECUTIVO DE SEGUROS

<b>I. Identificación.</b>					
Del Puesto	Título	:	<u>Asesor Ejecutivo de Seguros</u>		
	Corporativo	:	<u>Sí</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>II. Misión.</b>
<p>Lograr que los clientes tomen las mejores decisiones en corto, mediano y largo plazo, manteniendo de forma activa la relación con ellos. Así mismo, alcanzar las metas establecidas en el presupuesto de la compañía.</p>

<b>III. Responsabilidades (Estas funciones son descriptivas mas no limitativas).</b>	
<u>¿Qué hace?</u>	<u>¿Para qué? (Principales resultados)</u>
1. Conocer acertadamente el portafolio de productos de la compañía.	Brindar la mejor asesoría y suficiente confianza a los clientes.
2. Fidelización de clientes.	Tener constante contacto con los clientes para cubrir sus necesidades siempre en el momento ideal.
3. Prospección diaria.	Para contactar referidos y agendar citas.
4. Gestión de actividad.	Organizar citas semanales de acuerdo a horario y zona.
5. Indagar mercado actual.	Conocer los productos de la competencia y generar comparativos.
6. Seguimiento de cobranza de pólizas.	Mantener pólizas vigentes y confirmar vías de cobros correctas.
7. Mantener cartera de clientes.	Permitir ampliar cartera de clientes por venta cruzada.
8. Servicio de post venta.	Confirmar que cliente haya quedado completamente atendido y no requiera alguna otra solicitud.

9. Realizar constantes visitas a clientes.	Mantener a los clientes conforme, se puede realizar más de una asesoría a la semana y posteriormente otra para la entrega de la póliza donde se le explicará nuevamente todas las coberturas y servicios adquiridos.
10. Informes diarios de las actividades realizadas.	Mejor guía y recibir feed back del perfil de cliente visitado.

#### **IV. Organización (Puestos que dependen jerárquicamente).**

. Supervisor de Ventas

#### **V. Nivel de autoridad.**

Decisiones Autónomas:

- Cierre de ventas según análisis de necesidades (ADN).

Decisiones Consultadas:

- Gestión de cobranzas, mantención de cartera, VB para gestión de ventas según procedimiento establecido.

#### **VI. Competencias.**

##### **1. Competencias Técnicas:**

<b>Competencia</b>	<b>Descripción</b>
• Orientación a resultados.	Son ambiciosos y siempre con una gran motivación.
• Iniciativa.	Encontrarse siempre en busca de oportunidades de negocios y constante prospección.
• Proactividad.	Buscar siempre nuevas alternativas para ofrecimientos a los clientes sobre todo con un valor agregado, ya sea solicitando VB.
• Comunicación efectiva.	Escuchar empáticamente para realizar un buen ADN (Análisis de Necesidades) y entender correctamente a los clientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejo de objeciones.</li> </ul>	Acompañado de un buen lenguaje conlleva al cierre efectivo de la venta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Persistencia.</li> </ul>	Nunca dar por perdido a un prospecto y crear siempre oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonomía.</li> </ul>	Debe mostrar independencia tanto en la gestión de agenda y relación de clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguridad en sí mismo.</li> </ul>	Denotan una firme convicción e inspiran confianza en la asesoría con el cliente.

<b>2. Conocimientos:</b>	
Indispensable	Deseable
a. Formación:	
Técnico Superior	Bachiller
b. Especializaciones:	
-	-
c. Cursos:	
-	Atención al cliente
d. Idiomas:	
-	-
e. Computación (Manejo de Software y Aplicativos):	
-	Microsoft Office
f. Experiencia Deseable (tiempo, posición, área y sector): Un año en el rubro de seguros y por lo menos tres años en ventas.	

## ANEXO 4: GUÍA DE PREGUNTAS POR SEGMENTOS

### SEGMENTO1: GERENTES COMERCIALES

- 1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el sector seguros e intangibles?
- 2.- ¿Cuál es su experiencia en el Sector Seguros e intangibles y en qué áreas se ha desempeñado?
- 3.- ¿Cuál es la importancia del Asesor Ejecutivo en la compañía?
- 4.- ¿Existe línea de carrera para el Asesor Ejecutivo?, ¿Cómo abarca?
- 5.- ¿Nos puede describir la jerarquía u organigrama?
- 6.- ¿Qué tipo de capacitación tiene el Asesor Ejecutivo?
- 7.- ¿Cómo se evalúa al Asesor Ejecutivo?
- 8.- ¿Cuáles crees que serían los factores que están afectando el índice de rotación en el área comercial del sector seguros?
- 9.- ¿Cuál es el esquema remunerativo del Asesor?
- 10.- ¿Qué estrategias de retención se lleva a cabo en su agencia?
- 11.- ¿Considera que existen otros factores pertinentes que logren fidelizar al asesor ejecutivo? ¿Cuál o cuáles serían?
- 12.- ¿Considera que la cultura organizacional es un factor importante para la retención del talento? ¿Cuál es el tipo de cultura que manejan en la compañía?
- 13.- ¿Cuál sería el valor agregado en los incentivos por escala? ¿Ayudaría a disminuir la rotación?
- 14.- ¿Qué estrategias de retención recomendaría para reducir el índice de rotación en el área comercial del Sector seguros? ¿Por qué?

## SEGMENTO 2: GERENTES Y / O ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el sector seguros e intangibles?
- 2.- ¿Cuál es su experiencia en el Sector Seguros e intangibles y en qué áreas se ha desempeñado?
- 3.- ¿Cuál es la importancia del Asesor Ejecutivo en la compañía?
- 4.- ¿Existe línea de carrera para el Asesor Ejecutivo?, ¿Cómo abarca?
- 5.- ¿Nos puede describir la jerarquía u organigrama?
- 6.- ¿Qué tipo de capacitación tiene el Asesor Ejecutivo?
- 7.- ¿Cómo se evalúa al Asesor Ejecutivo?
- 8.- ¿Cuáles crees que serían los factores que están afectando el índice de rotación en el área comercial del sector seguros?
- 9.- Existen diversas fuerzas de ventas en todas las compañías, ¿se maneja diferente índice de rotación en cada fuerza de ventas?
- 10.- ¿Cuál es el esquema remunerativo del Asesor?
- 11.- ¿Qué estrategias de retención se lleva a cabo en su agencia?
- 12.- ¿Considera que existen otros factores pertinentes que logren fidelizar al asesor ejecutivo? ¿Cuál o cuáles serían?
- 13.- ¿Considera que la cultura organizacional es un factor importante para la retención del talento? ¿Cuál es el tipo de cultura que manejan en la compañía?
- 14.- ¿Cuál sería el valor agregado en los incentivos por escala? ¿Ayudaría a disminuir la rotación?
- 15.- ¿Qué estrategias de retención recomendaría para reducir el índice de rotación en el área comercial del Sector seguros? ¿Por qué?

## SEGMENTO 3: SUPERVISORES DE VENTAS

- 1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el sector seguros e intangibles?
- 2.- ¿Cuál es su experiencia en el Sector Seguros e intangibles y en qué áreas se ha desempeñado?
- 3.- ¿Cuál es la importancia del Asesor Ejecutivo en la compañía?
- 4.- ¿Existe línea de carrera para el Asesor Ejecutivo?, ¿Cómo abarca?
- 5.- ¿Nos puede describir la jerarquía u organigrama?
- 6.- ¿Qué tipo de capacitación tiene el Asesor Ejecutivo?
- 7.- ¿Cómo se evalúa al Asesor Ejecutivo?
- 8.- ¿Cuáles crees que serían los factores que están afectando el índice de rotación en el área comercial del sector seguros?
- 9.- ¿Cuál es el esquema remunerativo del Asesor?
- 10.- ¿Qué estrategias de retención se lleva a cabo en su agencia?
- 11.- ¿Considera que existen otros factores pertinentes que logren fidelizar al asesor ejecutivo? ¿Cuál o cuáles serían?
- 12.- ¿Considera que la cultura organizacional es un factor importante para la retención del talento? ¿Cuál es el tipo de cultura que manejan en la compañía?
- 13.- ¿Cuál sería el valor agregado en los incentivos por escala? ¿Ayudaría a disminuir la rotación?
- 14.- ¿Qué estrategias de retención recomendaría para reducir el índice de rotación en el área comercial del Sector seguros? ¿Por qué?

## SEGMENTO 4: EJECUTIVOS DE VENTAS

- 1.- ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en el sector seguros e intangibles?
- 2.- ¿Cuál es su experiencia en el Sector Seguros e intangibles y en qué áreas se ha desempeñado?
- 3.- ¿Qué lo motivo el renunciar o por qué dejó de laborar en esta empresa?
- 4.- ¿Siempre ha trabajado en el sector seguros?
- 5.- ¿Qué debilidades del sector o de la empresa(s) identifica?
- 6.- ¿Por qué crees que existe una alta rotación en tu área?
- 7.- ¿Crees que la empresa del sector tiene oportunidades para mejorar?
- 8.- ¿Qué te motiva a continuar en el sector seguros?
- 9.- ¿Qué beneficios ofrece la empresa?
- 10.- ¿Cuáles son las estrategias de retención que generalmente se usan?
- 11.- ¿Qué estrategias de retención recomendaría para reducir el índice de rotación en el área comercial del Sector seguros? ¿Por qué?