



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

ESTUDIO CUALITATIVO DE LA EMPLEABILIDAD EN UNA
EMPRESA DE SEGUROS PERUANA

Tesis para optar por el Título de Licenciado en psicología
con mención en psicología social
que presenta el Bachiller:

MARTÍN ALONSO FERRADAS OCHOA

Asesor: Pierre Alcocer

Lima, 2015

Resumen

El presente estudio plantea como objetivo identificar las categorías que comprenden la empleabilidad, teniendo en cuenta el enfoque basado en la atribución del empleador (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). La investigación de esta variable se torna relevante en el Perú pues su estudio es incipiente en el país y los empleadores consideran que existe una escasez de talento asociada a la falta de habilidades. En ese sentido, se planteó una investigación cualitativa, a través de entrevistas a profundidad realizadas a gerentes de una compañía de seguros peruana. Como resultado se identificaron cuatro categorías: análisis y toma de decisiones, comunicación dirigida, comportamientos de ciudadanía organizacional y honestidad. Estos hallazgos evidencian que la empleabilidad estaría relacionada a las necesidades particulares de la organización o contexto. Ergo, se sugiere de fomentar la investigación del constructo para impulsar el desarrollo de los trabajadores desde dentro y fuera de las organizaciones.

Palabras clave: empleabilidad, escasez de talento, desarrollo del trabajador.

Abstract

This study seeks to identify the categories that comprise employability, taking into account the approach of the attribution of the employer (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). The investigation of this variable becomes relevant in Peru because its study is emerging in the country and employers consider that there is a shortage of talent associated with lack of skills. In that sense, a qualitative research was raised through depth interviews with managers of a Peruvian insurance company. As a result four categories were identified: analysis and decision making, targeted communication, organizational citizenship behavior and honesty.

These findings show that employability would be related to the particular needs of the organization or context. Ergo, it is suggested to encourage the research of the variable to promote the development of workers from the inside and outside organizations.

Key words: employability, shortage of talent, worker's development.



Tabla de contenidos

Empleabilidad.....	5
Definición.....	5
Enfoques de estudio	5
Empleabilidad en el contexto peruano.....	7
Método.....	11
Participantes.....	11
Medición.....	12
Procedimiento.....	12
Resultados y discusión.....	13
Referencias.....	22
Anexos.....	31

Empleabilidad

Definición

La empleabilidad es un constructo desarrollado en Europa y Estados Unidos, presentando distintas interpretaciones a lo largo del tiempo, dependiendo del contexto socio histórico en el cual sea abordado. Forrier y Sels (2003) identifican algunas de estas variaciones en contextos occidentales, y señalan que el término “empleabilidad” empieza a utilizarse en el entorno político de los años 50, refiriéndose a la facilidad de inserción al mercado laboral de las poblaciones menos favorecidas; esta visión, posteriormente, sufrió diversos cambios, según la perspectiva adoptada (desde la organización, el estado o la política) y en la actualidad, su desarrollo, está orientado a toda la población económicamente activa (PEA).

La empleabilidad es la capacidad del individuo para realizar transiciones en el mercado laboral, sea de forma interna o externa a la organización (Forrier & Sels, 2003; Fugate & Kinicki, 2008; Van der Heijden & Van der Heijden, 2006; Berntson, Sverke & Marklund, 2006; Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). Esta capacidad, podrá estar determinada por distintas dimensiones o características, dependiendo el autor; por lo cual, en algunos casos, las dimensiones de empleabilidad podrían ser incluso similares a las competencias genéricas de una organización (Pereda, Berrocal & Sanz, 2003).

Enfoques de estudio

Algunos de los enfoques que se desarrollan son: el enfoque disposicional (Fugate & Kinicki, 2008), que plantea que la empleabilidad está compuesta por un conjunto de rasgos de personalidad que le permiten a la persona adaptarse a los cambios; el

basado en competencias (Van der Heijden & Van der Heijden, 2006), que establece un conjunto de competencias con las cuales la persona logra realizar sinergia con la organización; el de auto-percepción (Berntson et al., 2006), que se orienta a la percepción del individuo respecto a su posibilidad de conseguir un empleo; y el basado en la atribución del empleador (Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013), que aborda el concepto de empleabilidad desde la atribución que los empleadores realizan sobre la probabilidad de que la persona realice una contribución positiva a su organización. La diferencia entre los enfoques, básicamente, se encuentra en la forma de operacionalizar la variable.

Un punto importante sobre la investigación de la empleabilidad es que los enfoques, por lo general, se concentran en atributos individuales que podrían contribuir a conseguir y mantener un empleo o tener mejores resultados en el trabajo: apertura a los cambios, resiliencia, proactividad, motivación e identidad en el trabajo (Fugate & Kinicki, 2008); o expertis ocupacional, anticipación y optimización, flexibilidad, sentido corporativo y balance (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Sin embargo, en el ambiente corporativo, son los ejecutivos que lideran equipos, quienes determinan qué características son pertinentes para sus respectivas organizaciones; esto se observa en los distintos estudios realizados por consultoras especializadas en recursos humanos donde se enfatiza al empleador como el que define las habilidades requeridas para conseguir un empleo (ManpowerGroup, 2012, 2013, 2014; Lee Hecht Harrison-DBM Perú, 2013, 2014; Semana Económica & Ipsos Perú, 2013). Adicionalmente, es importante mencionar que los criterios utilizados por los empleadores -en diversos casos- se rigen por aspectos subjetivos (creencias) y no a partir de investigaciones con rigurosidad científica (Rynes, Brown & Colbert, 2002).

En este contexto, es pertinente brindarle mayor énfasis al enfoque planteado por Hogan, Chamorro-Premuzic y Kaiser (2013) pues plantean una visión de la empleabilidad desde la perspectiva del empleador. Estos autores entienden la variable, como la capacidad para realizar transiciones en el mercado laboral, a partir de la atribución que los empleadores realizan sobre la probabilidad de que un candidato realice una contribución positiva a su organización.

Esta propuesta, orientada a la atribución del empleador, plantea un conjunto de dimensiones a partir de las cuales se podría identificar el grado de empleabilidad de un candidato. Las dimensiones son: atracción, que refiere a la compatibilidad social de la persona con los demás; capacidad, que implica la aptitud para aprender y desempeñar una función; y voluntad, que engloba la disposición y direccionamiento hacia el “trabajo duro” (Hogan, Chamorro-Premuzic y Kaiser, 2013).

Es importante señalar que estas dimensiones han sido planteadas en base a un meta-análisis, compuesto de investigaciones realizadas en Estados Unidos y Europa. Por ende, no sería factible aplicarlas al ámbito peruano, teniendo en cuenta la influencia contextual a la cual es susceptible la variable (Forrier & Sels, 2003). Por lo tanto, para el caso peruano solo se podría utilizar el enfoque (en la atribución del empleador), mas no las dimensiones, pues estas representan las características valoradas por los empleadores de otra zona geográfica, distinta a la de interés en la presente investigación.

Empleabilidad en el contexto peruano

El uso de este enfoque se torna relevante en una coyuntura global de escasez de talento, en la cual el 35% de empleadores considera que este fenómeno existe y el 56%, que tendrá un impacto (entre medio y elevado) en sus negocios

(ManpowerGroup, 2013). Particularmente en el contexto peruano, a pesar de ser la segunda economía con mayor crecimiento en América (FMI, 2014), el 88% de las empresas del país considera que la escasez de talento es generada, principalmente, por la falta de claridad en las carreras y competencias necesarias en el mercado laboral (RPP, 2013; El Comercio, 2013). En esta misma línea, una encuesta realizada por una empresa de consultoría especializada (ManpowerGroup, 2012) reveló que uno de los motivos principales que dificultan cubrir los puestos de trabajo es la falta de habilidades de empleabilidad: en ellas, las habilidades interpersonales, motivación, trabajo en equipo, profesionalidad, adaptabilidad, manejo de incertidumbre, solución de problemas y atención al detalle. También es importante recalcar que en el país, el 75% de ejecutivos considera que esta problemática está afectando a sus respectivos negocios (ManpowerGroup, 2012).

En sintonía con este escenario, el Banco Mundial, en un estudio sobre las habilidades y empleabilidad en el Perú (Kudo, 2011), concluyó que es indispensable, para que el crecimiento económico peruano continúe, que se desarrollen habilidades múltiples en la futura fuerza laboral para facilitar su inserción al mercado. Esto, también, es percibido por las empresas, pues los empleadores comprenden la escasez de talento como consecuencia de la inexistencia de un plan político nacional que encamine la educación en el país y que genere los profesionales que las empresas requieren (RPP, 2013; El Comercio, 2013).

Sin embargo, es importante señalar que, estas demandas respecto a la empleabilidad son atendidas a nivel de políticas públicas, a través de programas sociales (como “Trabaja Perú”, “Vamos Perú” o “Jóvenes a la obra”) que buscan la inserción laboral de las poblaciones menos favorecidas. Pese a ello, en comparación con otros contextos, la empleabilidad en el país, aún se encuentra en

una etapa inicial de desarrollo (Alarco, 2010), pues en Estados Unidos o Europa, el manejo del constructo se concentra en facilitar que la población económicamente activa pueda tener transiciones laborales exitosas, no limitándose a buscar, únicamente, la inserción laboral (Alarco, 2010).

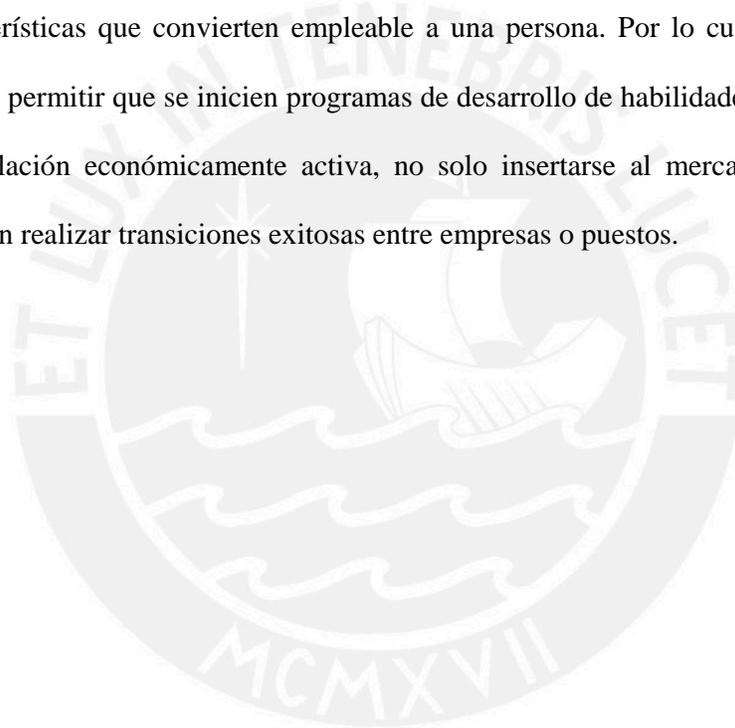
Por otro lado, es relevante indicar que entre los profesionales, en el país, no existe una definición clara sobre la empleabilidad y la investigación de la variable es incipiente (Alarco, 2010), pues se centra en describir la empleabilidad en poblaciones específicas (como trabajadores o alumnos de una determinada institución educativa) y la define como un conjunto de atributos objetivos -como años de egreso, posición en el mercado, crecimiento en la organización, etc. (Tarazona, 2003; Tito, Pereda & Vilcabana, 2008).

Estos puntos reflejan que la empleabilidad en el Perú, aún se encuentra en una etapa inicial de desarrollo, pues el concepto se utiliza para referirse a la inserción laboral de poblaciones menos favorecidas y no en el desarrollo de habilidades o características posteriores a la inserción (Forrier & Sels, 2003). En esta situación, se torna necesario explorar la variable a través de métodos cualitativos, dada la repercusión positiva que ha traído en otros contextos (Süb & Becker, 2012).

Por lo expuesto, estudiar la empleabilidad resulta relevante pues, su investigación se encuentra en etapas iniciales en el país y los empleadores consideran que la falta de habilidades- de empleabilidad- es una causa de la escasez de talento. Por otro lado, dentro de los distintos enfoques, el de atribución del empleador se torna más pertinente para utilizar. Adicionalmente, es adecuado recurrir a un método cualitativo para identificar de forma ad hoc sus características. Por lo tanto, el

propósito de la presente investigación fue indagar, de forma cualitativa, el constructo de empleabilidad en una empresa de seguros peruana.

Los resultados de esta investigación, proporcionan información relevante y contextualizada sobre la empleabilidad en el Perú. Adicionalmente, podrán iniciar el desarrollo de una nueva línea de investigación, ad hoc, que brinde herramientas para el desarrollo de profesionales en las distintas industrias. Este punto adquiere relevancia en el contexto peruano, dado que no se tienen definidas con claridad las características que convierten empleable a una persona. Por lo cual, los resultados podrán permitir que se inicien programas de desarrollo de habilidades que faciliten, a la población económicamente activa, no solo insertarse al mercado laboral si no también realizar transiciones exitosas entre empresas o puestos.



Método

Participantes

Para el presente estudio se contó con 12 gerentes de una empresa de seguros, responsables del 20% de la utilidad neta de la compañía (Pacífico, 2012). Dichas personas fueron elegidas según su disposición para participar de la investigación. Como características principales, todos poseían 13.5 años de experiencia promedio en el sector, un equipo a cargo (entre 5 y 79 personas) y participaban activamente de los procesos de selección de su equipo, realizando entrevistas u otro tipo de evaluaciones de forma directa. Para iniciar el contacto, se solicitó la autorización del gerente de recursos humanos. Posteriormente, se contactó y coordinó vía correo electrónico, con los posibles participantes y una vez recibida la confirmación, se procedió a realizar las entrevistas a profundidad. A todos los que accedieron, se les solicitó de forma oral el consentimiento para la participación en la investigación.

Técnicas de recolección de la información

Según el enfoque que se utilizó para la presente investigación (Hogan, Chamorro-Premuzic y Kaiser, 2013), con la finalidad de recolectar información con el menor sesgo posible, se empleó una entrevista a profundidad bajo la pregunta base: “Tomando en cuenta toda la información que puedas poseer de un candidato ¿Cuáles consideras que son las características más importantes que debe tener una persona para que realice una contribución positiva a la organización?”. En función a las respuestas iniciales se elaboraron repreguntas para tener un mayor nivel de detalle de las ideas de los participantes.

Procedimiento

Todas las entrevistas iniciaron con la pregunta elaborada anteriormente. Conforme los participantes fueron detallando sus respuestas, se les solicitó que profundicen en cada uno de los aspectos que iban mencionando. Una vez finalizadas las entrevistas se procedió a realizar el análisis de contenido. Para este, se redactó un listado de todas las ideas recopiladas a través de las entrevistas; fue posible obtener un listado de 286 ideas. Posteriormente, se procedió a crear categorías por cada una de ellas: las que tenían el mismo significado o estaban referidas a un mismo tema se agruparon, resultando 84 categorías. Por último, se estableció la frecuencia correspondiente a cada categoría, en función al número de participantes que repitieron la misma idea. Para el análisis de resultados, se tomaron en cuenta las categorías que tuvieron una frecuencia igual o mayor al 50% de los participantes, dada la elevada importancia que poseen debido a la alta frecuencia de aparición (Bardin, 1996).

Resultados y discusión

Características para realizar contribuciones positivas: empleabilidad

Se encontró que son cuatro las características más importantes ($f > 6$) para realizar contribuciones positivas a la organización: análisis y toma de decisiones (7), comunicación dirigida (7), comportamientos de ciudadanía organizacional (7) y honestidad (7). Estas características estarían determinado la empleabilidad en la empresa estudiada. Teniendo en cuenta el enfoque de Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser (2013), estas permitirían que una persona tenga mayor probabilidad de realizar una contribución positiva a la organización, lo cual generaría que pueda incorporarse a la misma, mantener su puesto de trabajo o desarrollarse dentro de la compañía.

La primera es el análisis y toma de decisiones y está definida como la capacidad para identificar los elementos de una situación y utilizarlos al tomar una decisión. Esta categoría es representada por frases como: *“sabe decir explícitamente los aspectos del problema y las soluciones para solucionarlo”*, *“es capaz de utilizar los aspectos menos visibles para tomar decisiones”* o *“entender un problema para ver cómo resolverlo o que acciones tomar desde todos los puntos de vista”*. La segunda característica es la comunicación dirigida, la cual implica la capacidad para adaptar la forma en que se transmite un mensaje para garantizar que el otro comprenda el objetivo de la comunicación. Referente a esta categoría, los participantes mencionaron frases como: *“es capaz de usar lenguaje técnico con personas técnicas y lenguaje más sencillo con otras personas para dar un mismo mensaje”*, *“capaz de comunicar aspectos técnicos de forma clara y fluida”* o *“en base a un correo decide*

si responde, lo llama o lo visita". La tercera característica son los comportamientos de ciudadanía organizacional. Estos se entienden como el realizar esfuerzos adicionales a sus funciones para que el equipo sea más efectivo. Esta categoría engloba ideas como: *"intercambia conocimientos con otros compañeros del equipo"*, *"aporta ideas constantemente al equipo"* o *"realiza copias de los documentos importantes para el equipo"*. Por último, la característica de honestidad implica transmitir información real y actuar en base a ella. Esta categoría es representada por frases como: *"no deriva responsabilidades ante sus decisiones: echar la culpa a otros"*, *"es transparente con su opinión: no maneja un doble discurso"* o *"franco con el cliente, sus compañeros y con todos"*.

Considerando que este enfoque se basa en la atribución que los empleadores realizan, se observa que las habilidades identificadas concuerdan con las señaladas en investigaciones previas, específicas del sector. Un estudio descriptivo dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú, identificó que dentro de las principales competencias en el rubro de banca, seguros y AFP, se encuentran la comunicación/asertividad, capacidad de análisis, ética/integridad/honestidad y trabajo en equipo (Flores, 2009). Esta información, también se ve reflejada en una investigación posterior, la cual señala que en el sector financiero, las competencias más demandadas son las habilidades de comunicación, trabajo en equipo y capacidad de análisis (Dirección de Asuntos Estudiantiles, 2014). Estos datos dan soporte a los resultados de la investigación, reforzando la idea de que las características identificadas son necesarias para que una persona pueda tener un desempeño satisfactorio- o contribución positiva- en una organización del sector financiero. La importancia de cada una de las categorías identificadas es analizada a continuación.

Análisis y toma de decisiones.

La habilidad cognitiva, que incluye la capacidad de tomar decisiones y resolver problemas, es el mejor predictor del desempeño laboral (Hunter & Hunter, 1984; Ree & Earles, 1992; Schmidt & Hunter, 2004). Las personas con desarrollada habilidad cognitiva son capaces de aprender más rápido y mejor, lo cual, a su vez, genera que tengan un buen desempeño (Ree, Carretta & Teachout, 1995). En la investigación, los jefes reconocen la importancia de la habilidad cognitiva en la categoría “análisis y toma de decisiones”. De esta manera, señalan que el colaborador empleable *“sabe decir explícitamente los aspectos del problema y las soluciones para solucionarlo”* e *“identifica las aristas de un problema para abordarlo”*. Estas características estarían reflejando la capacidad de los colaboradores para poder analizar situaciones y tomar decisiones, las cuales contribuirían a tener un buen desempeño laboral.

Por otro lado, en el sector asegurador se toman decisiones relacionadas al riesgo en todo momento, las cuales pueden estar afectadas por sesgos cognitivos; por lo cual es necesario que para tomar una decisión se analice el costo-beneficio de la misma, se recopile información fáctica (de evidencias o casos anteriores), se piense objetivamente, se considere el contexto y otros contextos, y que se consulten otras fuentes -especialistas, stake holders, etc.- (Kahneman & Lovallo, 1993; Bolt, Nuhn, Maynard, Baxter & Nash, 2010). En la misma línea, el resultado de la investigación señala que un colaborador empleable *“cuestiona en base a distintos aspectos del problema: rentabilidad, impacto, procedimiento, viabilidad”, “discute distintos casos para tener mayor casuística”* y *“utiliza una cantidad grande de variables para sustentar la solución a un problema”*; es decir, debería procurar eliminar los sesgos en la toma de decisiones para poder realizar contribuciones positivas a la

organización. Ergo, la categoría “análisis y toma de decisiones” contribuye directamente a que el colaborador tenga resultados positivos en la compañía, al estar relacionada directamente a la obtención de un resultado tangible.

Comunicación dirigida.

La comunicación es un constructo frecuentemente estudiado y se ha identificado que dentro de una organización, la comunicación efectiva y satisfactoria contribuye a la productividad, el desempeño y la orientación al cliente externo. (Ahmad, 2006; Zwijze-Kanig & De Jong, 2007). Por otro lado, un alto nivel de satisfacción en la comunicación está relacionado positivamente con el desempeño laboral y negativamente con la intención de rotación. (Ming-ten, Shang-shi & Wei-Ping, 2009). Adicionalmente, cuando los empleados ven cumplidas sus necesidades a través de una comunicación satisfactoria en la organización, estos están más dispuestos a construir relaciones de trabajo efectivas (Gray & Laidlaw, 2004). Dentro de la presente investigación, se evidencia que los participantes le otorgan relevancia a la comunicación haciendo énfasis en que esta debe lograr los objetivos que se propone. Un colaborador que genere una contribución positiva a la compañía “*es capaz de usar lenguaje técnico con personas técnicas y lenguaje más sencillo con otras personas para dar un mismo mensaje*” y es “*capaz de comunicar aspectos técnicos de forma clara y fluida*”.

La importancia de esta categoría se ve reflejada en otras investigaciones, dentro del sector asegurador, donde se ha identificado que la débil comunicación entre los actores que tienen contacto con los clientes, es la mayor barrera para ayudar a estos últimos a lograr su objetivo (Friesen, Yassi, Coope, 2001); por lo cual,

la comunicación es uno de los elementos que más influye en la permanencia de un cliente en la compañía (Loots & Groble, 2014). Esta evidencia, permitiría señalar que la “comunicación dirigida” permite realizar contribuciones positivas a la organización, pues es un aspecto importante en las relaciones dentro de la organización y con los clientes.

Comportamientos de ciudadanía organizacional.

Esta categoría refiere al constructo del mismo nombre (OCB, por sus siglas en inglés), el cual refiere a aquellos comportamientos que, estando fuera de las funciones del colaborador, contribuyen a la efectividad de la organización (Organ, 1990). Algunos ejemplos de estos comportamientos son los identificados en esta investigación. Según los empleadores entrevistados, un colaborador empleable *“le explica las cosas a los nuevos miembros del equipo”*, *“realiza copias de los documentos importantes para el equipo”*, *“cuando falta una persona, comparte el trabajo pendiente”* y *“aporta ideas constantemente al equipo”*.

La evidencia indica que existe una relación significativa y directa entre los OCB y el desempeño (Khazaei, Khalkkhalil & Eslami, 2011; Obamiro, Ogunnaike & Osibanjo, 2014). Por otro lado, la presencia de estos comportamientos está relacionada con la eficiencia, reducción de costos y la satisfacción del consumidor -al cual se brinda un servicio (Podsakoff, Ahearne & Mackenzie, 1997; Podsakoff, Podsakoff, Whiting, & Blume, 2009). Especialmente, en el sector asegurador, se ha identificado que los OCB tienen un efecto positivo en el desempeño del empleado (Dehghanan & Mafakheri, 2014) De esta manera, la categoría “comportamientos de ciudadanía organizacional” también estaría contribuyendo a que el colaborador tenga un efecto positivo en la organización.

Honestidad.

En los últimos años se ha iniciado el estudio de un nuevo rasgo de personalidad, Honestidad- Humildad, el cual representa la tendencia hacia la honestidad, la veracidad, la imparcialidad y la humildad (Ashton, Lee & Goldberg, 2004). Este rasgo, ha sido identificado como un buen predictor para el desempeño laboral contextual (Ashton & Lee, 2007); adicionalmente, predice bajos niveles de comportamientos contra productivos (Marcus, Lee & Ashton, 2007) y delincuencia en el lugar de trabajo (Lee & Ashton, 2005). La investigación señala que, altos niveles de Honestidad-Humildad están relacionados con comportamientos cooperativos, a pesar de no tener reciprocidad, y orientación pro-social (Ashton & Lee, 2007; Hilbig & Zettler, 2009).

En la organización estudiada, los jefes también consideran la “honestidad” como importante. Un colaborador que es capaz de contribuir positivamente a la organización, “*no deriva responsabilidades ante sus decisiones: echa(r) la culpa a otros*” y muestra “*honestidad al manejar los números*”. De esta manera se podrían estar evitando comportamientos contra-productivos y delincuencia por parte de los trabajadores.

Adicionalmente a lo anterior, es importante mencionar que en el sector asegurador, la deshonestidad impacta negativamente en la relación con los clientes, genera mayor insatisfacción y mayor propensión al abandono (Loots & Groble, 2014). La preocupación por este aspecto, también se ve reflejada de la categoría “honestidad” pues los jefes señalan que un colaborador debe ser “*franco con el cliente, sus compañeros y con todos*” y “*capaz de dar noticias positivas y negativas al cliente, en primera instancia*”. De esta manera, las características de la categoría

“honestidad” estarían contribuyendo a tener resultados favorables para la organización pues reducirían el riesgo de delincuencia y comportamientos contra-productivos, y ayudarían a mantener buenas relaciones con los clientes.

Conclusiones y limitaciones.

Luego del análisis realizado, es factible inferir que las categorías que conforman la empleabilidad en la empresa estudiada, podrían estar reflejando algunas necesidades particulares de la organización. La empleabilidad, en esta compañía, estaría orientada a lograr la eficiencia (a través del “análisis y toma de decisiones” y los “OCB”) y construir relaciones que contribuyan a una reputación favorable para la empresa (por medio de la “comunicación dirigida” y la “honestidad”). De esta manera, una persona capaz de realizar contribuciones positivas a la organización estudiada, no solo deberá ser eficiente en sus funciones si no que deberá contribuir a que el equipo donde las realiza también lo sea. Además, la persona empleable, deberá ser capaz de mantener buenas relaciones interpersonales tanto dentro de la compañía como fuera de ella (especialmente en el trato con clientes) con la finalidad de construir una reputación favorable para la organización.

Es importante señalar que las categorías identificadas como parte de la empleabilidad, difieren de las señaladas por Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser (2013), lo cual muestra la influencia del contexto en la empleabilidad (Forrier & Sels, 2003); es decir, que factores relativos al entorno podrían estar delimitando la forma en que los empleadores conciben el constructo. Algunos de estos factores podrían ser las características culturales y del sector. Ambos aspectos deberían ser considerados en futuras investigaciones con la finalidad de comprender a mayor profundidad cómo se configura el constructo de empleabilidad.

Estudiar la empleabilidad relacionada al sector asegurador, podría brindar información relevante pues este se encuentra expuesto a ajustes radicales (Chan, 2002; Meador & Chugh, 2006), que inducen a la competitividad aguda y rivalidad entre las empresas aseguradoras (Lai, Chan, Ko & Boey, 2000); por lo cual explorar aspectos relacionados, como el manejo de la incertidumbre, ayudaría a entender mejor la variable. Aunado a lo mencionado anteriormente, es importante considerar que la cultura peruana también podría estar influyendo en las atribuciones realizadas por los empleadores. Según Hofstede, Hofstede & Minkov (2010), la cultura peruana presenta una inclinación al colectivismo, femineidad e indulgencia, además de una baja orientación al largo plazo y alta evitación de la incertidumbre. Por lo tanto, realizar estudios que vinculen empleabilidad y cultura, permitirían comprender mejor los hallazgos presentes y futuros en torno a la empleabilidad.

Los resultados de la presente investigación resultan útiles para la organización puesto que proporcionan información valiosa para la gestión de recursos humanos. Las categorías de empleabilidad identificadas, podrían contribuir al diseño de planes de selección, capacitación y gestión del talento, puesto que comprenden las capacidades y habilidades más valoradas dentro de la organización, las cuales facilitan la movilidad laboral (en este caso) dentro de la misma empresa. Por otro lado, lo encontrado en la presente investigación puede resultar útil para el desarrollo de programas sociales que potencialicen las características que las empresas demandan en sus colaboradores. De esta manera, se podría contribuir a que un gran número de personas puedan ingresar al mercado laboral o realizar transiciones entre empresas o sectores.

Por último, los hallazgos son un indicio de que las características que determinan que una persona sea empleable varían según el contexto (cultura o sector). Por lo

cual, se evidencia que la metodología empleada, para estudiar el constructo, facilita una comprensión más detallada de la realidad particular de la compañía. Ergo, el presente estudio podría reforzar la investigación émica, enfocada a la comprensión de la organización como única, libre de modelos preconcebidos en otras realidades.



Referencias

- Ahmad, A. H. (2006). Auditing communication satisfaction among academic staff: An approach to managing academic excellence. *The Business Review*, 5(1), 330-333.
- Alarco, B. (2010). Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: a test in Perú. Leuven: Universidad católica de Leuven.
- Ashton, M. C., Lee, K., & Goldberg, L. R. (2004). A hierarchical analysis of 1,710 English personality-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 707-721.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11, 150-166.
- Bardin, L. (1996 2ª e) *Análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: Human capital or labour Market Opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27, 223-244.
- Bolt, T., Nunn, P., Maynard, T., Baxter, D. & Nash, B. (2010). Behavior. Bear, bullo r Lemming? Lloyd's emergin risks report. Recuperado el 15 de marzo del 2015 del Sitio Web de Lloyds: http://www.lloyds.com/~media/lloyds/reports/emerging%20risk%20reports/emergingriskreportbehaviour_march2010_v2.pdf.

Borman, W., Ilgen, D., Klimoski, R. & Weiner, I. (2003). HANDBOOK OF PSYCHOLOGY. VOLUME 12. INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Chan, K.B. (2002). Coping with work stress, work satisfaction, and social support: An interpretive study of life insurance agents. *Journal of Social Science*, 30, 657–685.

Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative Research* (2da. Ed.). Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Dehghanan, H. & Mafakheri, F. (2014). The role of organizational citizenship behavior on the relationship between psychological empowerment and job performance (case study: Alborz Insurance Company). *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 3 (12), 1-11.

Dirección de asuntos estudiantiles (2014). *Observatorio laboral: El sector Financiero y su demanda en la PUCP: Principales Inversionistas Institucionales, Mecanismos Centralizados de Negociación y Reguladores*. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de la bolsa de trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://btpucp.pucp.edu.pe/informes-sobre-el-mercado-laboral/>

El Comercio (28 de mayo del 2013). Video: ¿Por qué hay una escasez de talento en nuestro país? Recuperado en: <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/video-que-hay-escasez-talento-nuestro-pais-noticia-1582212>. El Comercio versión digital.

- Flores Unzaga, Mirella (2009). Principales competencias y modalidades de evaluación requeridas en los procesos de selección de personal en el mercado profesional. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de la bolsa de trabajo de la Pontificia Universidad Católica del Perú: <http://btpucp.pucp.edu.pe/informes-sobre-el-mercado-laboral/>
- Fondo Monetario Internacional (2014). Perspectivas económicas. Las Américas. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Human resources development and management*, 3: 2.
- Friesen, N., Yassi, A. & Cooper, J. (2001). Return-to-work: The importance of human interactions and organizational structures, 17, 11–22.
- Fugate, M. Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho – social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior* 65, 14-38.
- Fugate, M. & Kinicki, A.(2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 503 – 527.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Hilbig, B., & Zettler, I. (2009). Pillars of cooperation: Honesty- Humility, social value orientations, and economic behavior. *Journal of research in personality*, 43, 516-519.

- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: software of the mind: intercultural cooperations and its importance for survival*. USA: McGraw.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. (2013) *Employability and Career Success: Bridging the gap between Theory and Reality*. *Industrial and Organizational Psychology* 6, 3 – 16.
- Hunter, J., & Hunter, R. (1984). *Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance*. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Ipsos Perú (2013). *La encuesta del talento*. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Ipsos Perú: <http://www.ipsos.pe/content/semana-econ%C3%B3mica-e-ipsos-%C3%BA-realizaron-la-encuesta-del-talento>.
- Kahneman, D., Lovallo, D., (1993). *Timid Choices and Bold Forecasts: A cognitive perspective and risk taking*. *Management Science*, 39(1), 17-31.
- Khazaei, K., Khalkkhali, A. & Eslami, N. (2011). *Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Performance of School Teachers in West of Mazandaran Province*. *World Applied Sciences Journal*, 13(2), 324-330.
- Kudo, I. (2011). *Fortaleciendo las habilidades y la empleabilidad en el Perú, políticas educativas para desarrollar la fuerza laboral del siglo XXI*. Lima: Banco Mundial.
- Lai, G., Chan, K.B., Ko, Y.C. & Boey, K.W. (2000). *Institutional context and stress appraisal: The experience of life insurance agents in Singapore*. *Journal of Asian and African Studies*, 35, 209–228.

Lee, K., Ashton, M. & Vries, R. (2005). Predicting work place delinquency and the integrity with the HEXACO and five Factor models of personality structure. *Human performance*, 18, 179-197.

Lee Hecht Harrison-DBM Perú (2013). Encuesta de empleabilidad. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Lee Hecht Harrison-DBM Perú: <http://lhh.pe/wp-content/uploads/2013/12/Informe-encuesta-empleabilidad.pdf>

Lee Hecht Harrison-DBM Perú (2014). Estudio de las brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes, sobre el ingreso al mercado laboral en el Perú. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Lee Hecht Harrison-DBM Perú: <http://lhh.pe/wp-content/uploads/2014/10/Encuesta-Ingreso-al-mercado-laboral-2014.pdf>

Loots, H., Grobler, A. (2014). Applying marketing management and communication management theories to increase client retention in the short-term insurance industry. *Public relationship review*, 40, 328-337.

ManPowerGroup (2012). Estudio ManpowerGroup sobre escasez de talento. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Manpower: <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ESCampus/577cf3004cd89b039519bdb640a80a8f/Estudio+ManpowerGroup+Escasez+Talento+2012.pdf?MOD=AJPERES> .

ManPowerGroup (2013). El resurgimiento de la escasez de talento. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Manpower: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/Publicaciones/Encuesta-Escasez-Talento-2013-Peru.pdf>

- ManPower (2014). Encuesta de expectativas de empleo Manpower. Recuperado el 9 de noviembre del 2014 del Sitio Web de Manpower: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet//publicaciones/1185-2384679052564.pdf>
- Marcus, B., Lee, K. & Ashton, M. (2007). Personality dimensions explaining relationships between integrity tests and counterproductive behavior: Big Five, or one in addition? *Personnel Psychology*, 60, 1-34.
- Meador, J.W. & Chugh L.C. 2006. Demutualization in the Life Insurance Industry: A Study of Effectiveness. *Review of Business*, 27, 10–17.
- Ming-Ten, T., Shuang-Shill, C. & Wei-Ping, H. (2009). An Integrated Process Model of communication satisfaction and organizational outcomes. *Social Behavior and Personality*, 37(6), 825-834.
- Obamiro, J., Ogunnaike, O. & Osibanjo, O. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Hospital Corporate Image and Performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36 – 49.
- Organ, D. W. (1990). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pacífico seguros (2012). Memoria anual 2012. Un día viviendo Pacífico. Recuperado el 13 de octubre de 2015 del sitio web de Pacífico seguros: http://www.pacificoseguros.com/site/Portals/0/documents/memoria-2012_WEB.pdf.

- Pereda, S., Berrocal, F. & Sanz, P. (2003). Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el caribe- Universidad del norte*: 12, 13-38.
- Podsakoff, P., Ahearne, M. & Mackenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, N., Podsakoff, S., Whiting, P. & Blume, B. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Ree, M. J., & Earles, J. A. (1992). Intelligence is the best predictor of job performance. *Current Directions in Psychological Science*, 1, 86–89.
- Ree, M. J., Carretta, T. R., & Teachout, M. S. (1995). Role of ability and prior job knowledge in complex training performance. *Journal of Applied Psychology*, 80, 721-730.
- RPP (20 de Mayo 2013). 88% de empresas dicen que hay escasez de talento en Perú. Recuperado en: http://www.rpp.com.pe/2013-05-20-88-de-empresas-dicen-que-hay-escasez-de-talento-en-peru-noticia_596429.html. RPP versión digital.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven misconceptions about human resource practices; Research findings versus practitioner beliefs. *The Academy of Management Executive*, 16, 92–103.

- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 162–173.
- Süb, S., Becker, J. (2012). Competences as the foundation of employability: a qualitative study of German freelancers. *Personnel Review*, 42 (2), 223 – 240.
- Superintendencia de banca, seguros y AFPs. (2014b). Evolución del sistema asegurador al IV trimestre del 2014. Recuperado el 22 de marzo del 2015 del Sitio Web de la SBS: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>.
- Superintendencia de banca, seguros y AFPs. (2013). Evolución del sistema asegurador al IV trimestre del 2014. Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre del 2013. Recuperado el 22 de marzo del 2015 del Sitio Web de la SBS: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>.
- Superintendencia de banca, seguros y AFPs. (2014a). Evolución del sistema asegurador al IV trimestre del 2014. Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre del 2012. Recuperado el 22 de marzo del 2015 del Sitio Web de la SBS: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>.
- Talat, I., Saif ur Rehman K., Azam S. & Ungku A. (2012). Leadership, Citizenship Behavior, Performance and Organizational Commitment: the Mediating Role of Organizational Politics. *World Applied Sciences Journal*, 19(11), 1540-1552.

- Tarazona, S. (2003). Perfil de empleabilidad del contador público peruano. *Revista de investigación en psicología de la Universidad Mayor de San Marcos*, 6 (2), 139-152.
- Tito, P., Pereda, F. y Vilcaban, P. (2008). Empleabilidad de egresados de la facultad de ciencias administrativas de la UNMSM. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 11 (2) s/p.
- Van der Heijden, C., Van der Heijden, B. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resources management* 45(3), 449 – 476.
- Zwijze-Koning, K., & de Jong, M. D. T. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

ANEXOS

Anexo A

Categorías - Empleabilidad	f
Análisis y toma de decisiones	7
Comunicación asertiva	7
Comportamientos de ciudadanía organizacional	7
Honestidad	7
Adaptación al negocio	5
interés por ayudar al cliente	5
Objetivos en la comunicación	5
Preparación técnica	5
Responsable por sus obligaciones	5
Argumentación objetiva	4
Dar un servicio mayor al esperado	4
Empatía	4
Interés por bienestar del equipo	4
Interés por el conocimiento	4
Priorizar	4
Rechazar sobornos	4
Usar información para solución problemas	4
Usar relaciones sociales para solucionar problemas	4
Actualización por el negocio	3
Capacidad de análisis financiero	3
Capacidad de síntesis	3
Compromiso	3
Cumplimiento de normas	3
Exposición	3
Generar confianza	3
Habilidad numérica	3
Manejar información confidencial	3
Interés por la mejora	3
Negociación	3
Capacidad para pedir ayuda	3
Preparación previa	3
Prevención de riesgos	3
regular emociones	3
ser firme en su posición	3
adaptación a interlocutor	2
atención personalizada al cliente	2
buena dicción	2
busca equilibrio entre intereses cliente-compañía	2
capacidad cognitiva	2
capacidad de seguimiento	2

comunicación fluida	2
comunicación pausada	2
cuestiona	2
establece objetivos	2
interés por resultados	2
organización	2
referente para absolver consultas	2
adaptación técnica	1
alerta a los cambios	1
ayuda a los demás	1
buenas relaciones interpersonales	1
busca eficiencia	1
capacidad de comparar	1
comprensión de textos	1
comunicación breve	1
comunicación directa	1
comunicación horizontal	1
contacto con otras áreas	1
contexto	1
coordinar	1
desempeño sobresaliente	1
discernir información relevante	1
escucha	1
establece procedimientos	1
experiencia	1
expresa seguridad	1
expresión oral	1
habilidad para redactar	1
homogeneidad de criterio	1
humilde en su relación con otros	1
idiomas	1
igualdad de trato	1
iniciativa	1
interés por retos	1
manejar situaciones conflictivas	1
mantiene buenas relaciones sociales	1
orientación a soluciones	1
participa activamente	1
rapidez en decisiones	1
reconoce limitaciones	1
redes sociales para el negocio	1
soluciona problemas utilizando contexto	1
soluciona problemas utilizando referentes	1
usa herramientas para garantizar atención	1