

**PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Causas de la Rotación Laboral en las Empresas**  
**del Sector Asegurador de Cusco**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**  
**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Fabricio Francisco Corzo Lao**

**Jennyfer Arlet Mendoza Coronel**

**Fernando Ronald Suca Pérez**

**Milton John Velásquez Curo**

**Asesor: Kelly Rojas Valdez**

**Surco, enero 2018**

## Agradecimientos

A la profesora Kelly Rojas Valdez, por efectuar la revisión del contenido de la presente tesis.

A los docentes de CENTRUM, por contribuir en nuestra formación profesional.



## Dedicatorias

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a toda mi familia quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

Fabricio Corzo

Agradezco a Dios por haberme guiado, por ser mi fortaleza y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

Le doy gracias a mis padres Eva y Cesar por apoyarme en todo momento, por los valores inculcados y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida.

A los profesores de CENTRUM CATOLICA, en especial a nuestra asesora Prof. Kelly Rojas, quien con su experiencia, conocimientos y paciencia ha logrado que culminemos con éxito esta maestría.

Jennyfer

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar siempre conmigo, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por darme salud y por darme la oportunidad de conocer gente maravillosa durante todo el periodo de estudio.

A mi padre Fernand Suca Mamani, por darme el ejemplo de perseverancia y constancia, apoyándome con consejos y exigencias sobre la vida, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

Fernand

Este logro conseguido lo dedico con todo cariño a mis padres Ignacio y Delfina, quienes siempre estuvieron apoyándome y son mi motivación, a Dios por hacer momentos especiales como estos en mi vida.

Milton

## Resumen Ejecutivo

La rotación laboral en las empresas del sector asegurado de Cusco ha generado interés porque el mercado laboral nacional se ha visto afectado por un similar problema en los últimos años; sin embargo, no en todos los rubros locales se han alcanzado niveles tan altos como los manejados actualmente por este giro de negocio. Es por ello que se ha considerado oportuno llevar a cabo un estudio al respecto entre las organizaciones que operan en dicha ciudad ofertando diversos ramos de seguros y cuyos gerentes de agencia, así como responsables de fuerzas de ventas estuvieran dispuestos a brindar información, teniendo además en consideración que por el momento este asunto no ha evidenciado mayores progresos.

En tal sentido, la investigación realizada abordó el tema desde un enfoque cualitativo encontrando que la rotación laboral del sector en cuestión es afectada por causas tanto de tipo personal como de tipo organizacional. En vista de los resultados obtenidos es preciso entonces que los principales directivos así como sus colaboradores tomen nota de tales hallazgos para efectuar los correctivos respectivos y conseguir mejoras en el tema dentro un periodo de tiempo razonable, para lo cual se debe también reparar en los costos asociados, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción del cliente, entre otros.

Finalmente, vale destacar que cualquier acción que pretenda conseguir una mejora al respecto dentro las organizaciones del rubro escogido debe partir de un debido reconocimiento de la importancia que posee en la actualidad el factor humano para un desempeño exitoso en los negocios, lo cual se vuelve incluso más relevante teniendo en consideración la competitividad que habrá en el sector en vista del alentador crecimiento proyectado para éste.

## **Abstract**

Turnover in Cusco's sector insurance companies has generated interest because the domestic labor market has been affected by a similar problem in recent years, but not all local areas have reached levels as high as those currently handled this line of business. That is why it was considered appropriate to conduct a study on the subject among organizations operating in this city offering several insurance and whose branch managers and responsible for sales forces were willing to provide information, also taking consider that by the time this issue has not demonstrated further progress.

In this regard, research addressed the issue with a qualitative approach finding that worker turnover in the sector concerned is affected for reasons both personal and organizational type. In view of the results obtained must then key executives and their colleagues take note of these findings to make the respective corrections and make improvements on the subject within a reasonable period of time for which it must also repair in associated costs, job satisfaction, organizational commitment, customer satisfaction, among others.

Finally, it noted that any action that seeks to achieve an improvement thereon within organizations for the category chosen must be based on due recognition of the importance that today the human factor for successful business performance, which becomes even more relevant taking into account the competitiveness in the sector will be given the encouraging growth projected for this.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>vi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema.....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	4
1.3.1 Objetivos .....	4
1.3.2 Preguntas.....	5
1.4 Importancia de la Investigación .....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	7
1.6 Limitaciones .....	8
1.7 Delimitaciones.....	9
1.8 Resumen .....	9
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura .....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Mapping</i> de la Revisión de la Literatura .....	11
2.2 Rotación Laboral .....	11
2.2.1 El significado de la rotación laboral para las empresas .....	11
2.2.2 Los costos de la rotación laboral.....	15
2.2.3 La relación de la rotación laboral con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional .....	19
2.2.4 La relación entre la satisfacción del cliente y la rotación laboral .....	22
2.2.5 La rotación laboral en las fuerzas de ventas .....	25
2.3 Situación del Mercado Laboral en el Mundo .....	28
2.4 Situación del Mercado Laboral en el Perú y el Cusco .....	32

2.5	Análisis del Sector Asegurador del Perú y del Cusco .....	35
2.5.1	Administración y gerencia .....	35
2.5.2	Marketing y ventas .....	37
2.5.3	Operaciones, logística e infraestructura .....	39
2.5.4	Finanzas y contabilidad .....	40
2.5.5	Recursos humanos .....	42
2.5.6	Sistemas de información y comunicación .....	43
2.5.7	Tecnología e investigación y desarrollo .....	43
2.6	Resumen .....	44
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>		<b>46</b>
3.1	Diseño de la Investigación .....	46
3.2	Población y Selección de Muestra .....	46
3.3	Procedimiento de Recolección de Datos .....	46
3.4	Instrumento .....	47
3.5	Análisis e Interpretación de Datos .....	52
3.6	Validez y Confiabilidad .....	53
3.7	Resumen .....	54
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>		<b>56</b>
4.1	Perfil de los Informantes .....	56
4.2	Hallazgos .....	56
4.3	Resumen .....	70
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>		<b>72</b>
5.1	Conclusiones .....	72
5.2	Recomendaciones Teóricas .....	74
5.3	Recomendaciones Prácticas .....	75

5.4 Futuras Líneas de Investigación .....	76
<b>Referencias .....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado para Entrevistas .....</b>	<b>86</b>
<b>Apéndice B: Protocolo de Recolección de Datos para Entrevistas .....</b>	<b>87</b>
<b>Apéndice C: Pauta General de Contenido para Entrevistas .....</b>	<b>88</b>
<b>Apéndice D: Formato General para Observaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice E: Listas de Verificación para Validez y Confiabilidad.....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice F: Frecuencia de Códigos por Documento Primario.....</b>	<b>93</b>
<b>Apéndice G: Códigos y Cantidad de Citaciones por Familia de Códigos .....</b>	<b>94</b>





## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Costos de la Rotación Laboral</i> .....	15
Tabla 2	<i>Principales Características de los Costos Tangibles e Intangibles de la Rotación Laboral</i> .....	16
Tabla 3	<i>Implicancias de los Costos Directos e Indirectos de la Rotación Laboral</i> .....	17
Tabla 4	<i>Factores Influyentes tanto en la Satisfacción Laboral como en el Compromiso Organizacional</i> .....	21
Tabla 5	<i>Resultados y Estimaciones por Grupos o Regiones de la Tasa de Desempleo Global entre el 2007 y el 2016</i> .....	29
Tabla 6	<i>Edad Media de la Fuerza Laboral por Grupos entre 1980 y el 2020 en Estados Unidos</i> .....	30
Tabla 7	<i>Variación de la Fuerza Laboral y sus Efectos en la Demografía entre el 2000 y el 2025 en Europa</i> .....	31
Tabla 8	<i>Ramos Atendidos por Compañía Aseguradora en el 2013</i> .....	38
Tabla 9	<i>Datos de los Informantes por Caso</i> .....	56
Tabla 10	<i>Frecuencia de Códigos y Citas para Causas Organizacionales</i> .....	59
Tabla 11	<i>Frecuencia de Códigos y Citas para Causas Personales</i> .....	60
Tabla E1	<i>Lista de Verificación sobre Validez Interna (Credibilidad)</i> .....	90
Tabla E2	<i>Lista de Verificación sobre Validez Externa (Transferencia)</i> .....	91
Tabla E3	<i>Lista de Verificación sobre Confiabilidad (Dependencia)</i> .....	92

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la literatura. ....	12
<i>Figura 2.</i>	Tendencias y proyecciones generales del desempleo global entre el 2003 y el 2018. ....	29
<i>Figura 3.</i>	Participación de mercado de acuerdo con la producción de primas de seguros netas en el 2013. ....	38
<i>Figura 5.</i>	Red semántica de las causas personales que producen la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño. ....	62
<i>Figura 6.</i>	Red semántica de las causas organizacionales que producen la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño. ....	62
<i>Figura 4.</i>	Red semántica de la valoración de las fuerzas de ventas relacionada con la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño. ....	67
<i>Figura 7.</i>	Red semántica sobre las causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco. ....	70

## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

En los tiempos de la Era Industrial las firmas que por lo general conseguían destacar eran aquellas que acrecentaban su riqueza financiera y sus bienes de capital, por lo cual ello se convertía en el objetivo principal de cualquier negocio. Sin embargo, esos tiempos pasaron, y en la actualidad transcurre la Era de la Información, en la cual una institución para tener éxito requiere de una fuerte capacidad de innovación y de un valioso capital intelectual. No obstante, sobre este último cabe precisar que se encuentra constituido por las tres clases de activos intangibles siguientes: (a) capital interno, conformado por la estructura interna del negocio, (b) capital externo, integrado por las relaciones que sostiene el negocio tanto con los clientes como con los proveedores para lograr la satisfacción de estos, y (c) capital humano, compuesto por las personas así como por los talentos o competencias que son parte del negocio (Chiavenato, 2007).

Ahora bien, hablar de capital humano entonces implica mencionar los aportes que los integrantes de una organización le pueden brindar a ésta para conseguir un mayor desarrollo. Es por ello que en la práctica dicha expresión es una forma de aludir compactamente a todas las actividades relacionadas con el pensamiento, el conocimiento, la creatividad, la decisión, entre otras, con las cuales los empleados generan valor (Mathis & Jackson, 2010).

Valencia (2005) indicó que tanto el concepto como el valor del capital humano como factor primario de la economía fue reconocido por primera vez en 1964 por Gary Becker y desde ese momento empezó a considerársele como elemento fundamental para la creación de riqueza de la Era del Conocimiento, además mencionó que las ideas en torno a este tema no han variado mucho en las últimas décadas dado que se le sigue considerando un activo intangible al cual debe sacársele el máximo provecho posible pero que requiere

del establecimiento de parámetros para su conservación ya que es un eslabón de suma importancia para conseguir el desarrollo económico.

Por su parte, Chiavenato (2007) mencionó que la noción actual del capital humano responde a una evolución del concepto proveniente de la Era Industrial, en la que se consideraba a la gente como recurso dado que en ese momento la actividad física era parte del proceso productivo y ello hacía que se le coloque en similar instancia que la maquinaria. Además aseveró que hoy, en la Era de la Información, este asunto había cambiado debido a las siete razones siguientes: (a) el trabajo se ha vuelto mucho más cerebral, (b) las diferencias individuales se aceptan, (c) el trabajo se realiza de manera grupal, (d) se busca sacar el mayor provecho a los talentos, (e) los líderes han tomado un rol democrático así como incentivador, (f) se volvió un tema holístico tanto la capacitación como el desarrollo del personal, y (g) los ejecutivos se han comprometido con el desarrollo del talento. Considerando estas circunstancias, precisó entonces que la administración de recursos humanos en la actualidad busca tratar a las personas teniendo en cuenta sus respectivos valores, aspiraciones, motivaciones, entre otros, y no únicamente apreciándolos por ser recursos útiles para la producción, es decir como simples insumos.

Por último, Bohlander y Snell (2008) manifestaron que hoy una premisa para la acción dentro la administración de recursos humanos es la idea de competir a través de las personas, pero que ello implicaba asociar dicho asunto con la administración estratégica y entonces un punto clave entre ambos temas se volvía la planeación. En tal sentido recordaron que las empresas formulan sus planes a futuro mediante la planeación estratégica, y es por ello que los gerentes de recursos humanos deben encargarse que la planeación de recursos humanos se alinee con la planeación estratégica, la cual alcanza su máxima efectividad cuando existe una relación de reciprocidad entre ambas. Considerando esta situación expresaron que la importancia de la planeación de recursos humanos radica

entonces en tener una idea exacta de tanto la oferta como la demanda de trabajadores que requiere una firma y sindicaron a la rotación laboral como uno de los factores que más repercusión llegaba a tener dentro de tal clase de planeamiento.

## 1.2 Definición del Problema

Recientemente dos de las principales empresas que componen el sector asegurador nacional han expresado abiertamente en sus respectivos reportes de sostenibilidad que las tasas de rotación laboral que manejan son bastante elevadas. Por un lado, Rímac (2014) manifestó que su índice de rotación en el 2013 fue de 42.7%, atribuyendo este alto porcentaje a que una gran proporción de sus colaboradores eran parte de las fuerzas de ventas, la cual suele tener similar comportamiento en todas las demás firmas del sector y era por ello que en el periodo en cuestión manejaron una rotación específica de 76.7% para las fuerzas de ventas pero de 18.6% para el resto de los colaboradores. Por otro lado, Pacífico Seguros (2014) indicó que su índice de rotación laboral en el 2013 fue de 45.0%, aduciendo este elevado porcentaje a que un mayoritario grupo de sus colaboradores eran parte de la fuerzas de ventas, la cual suele rotar entre las otras organizaciones del sector y además especificaron que la rotación anualizada durante el periodo en cuestión de Pacífico Peruano Suiza alcanzó una cifra de 90.7%, mientras que de Pacífico Vida llegó a un valor de 60.2%.

Ahora bien, resulta que la rotación laboral es sindicada como uno de las razones subyacentes cuando se producen rotundos fracasos empresariales en el ámbito de la productividad de los empleados, pero además implica costos tanto directos como indirectos. Sin embargo, es necesario precisar que en torno a este asunto existe un tema asociado con la calidad de los empleados que muchas veces están involucrados en la rotación, dado que así como pueden llegar a perderse colaboradores que resultan valiosos para las compañías, también pueden irse trabajadores que resultan mediocres o sólo de

corte funcional, lo cual hasta cierto punto podría ser provechoso porque mantenerlos sería bastante más costoso que invertir tanto en reclutamiento como en capacitación de personal más eficaz (Bohlander & Snell, 2008).

Por consiguiente, el sector asegurador nacional tiene conocimiento detallado de orden cuantitativo acerca de los altísimos niveles de rotación laboral en las fuerzas de ventas manejados por el rubro, lo cual merece una revisión desde una perspectiva de orden cualitativa que considere la necesidad de explorar este fenómeno de manera integral y abarcar la mayor cantidad de casos posibles hasta conseguir respuestas que resulten lo suficientemente satisfactorias. Es por tal motivo que se vuelve necesario desarrollar un estudio que permita establecer las causas por las cuales ocurre la situación ya indicada en el giro de negocio escogido, pero únicamente circunscrito a la región Cusco, dado que hasta el momento no hay una investigación con similares características al respecto.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivos**

El objetivo principal propuesto en la presente investigación es el siguiente:

Determinar las principales causas de la rotación laboral en las fuerzas de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco.

De igual forma, los objetivos secundarios establecidos en el presente estudio son los siguientes:

- Identificar las principales causas personales y organizacionales que influyen en la rotación laboral de las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco.
- Indagar la importancia de los trabajadores de la fuerza de venta en las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco para el desarrollo del negocio.



- Conocer la valoración del trabajo de las fuerzas de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco.
- Comprender la concepción que tienen los trabajadores de la fuerza de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco con respecto a la rotación laboral.

### **1.3.2 Preguntas**

La pregunta central planteada en la presente investigación es la siguiente:

¿Cuáles son las principales causas de la rotación laboral en las fuerzas de ventas pertenecientes a las empresas que componen el sector asegurador de la ciudad del Cusco?

Al mismo tiempo, las preguntas complementarias relacionadas con el presente estudio son las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales causas personales y organizacionales de la fuerza de ventas que influyen en la rotación laboral de las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco?
- ¿Cuál es la importancia de los trabajadores para las empresas que componen el sector asegurador de la ciudad del Cusco?
- ¿Cuál es la valoración de las fuerzas de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco?
- ¿Cuál es la concepción que los trabajadores pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador de la ciudad del Cusco con respecto a la rotación laboral?

### **1.4 Importancia de la Investigación**

El sector asegurador a nivel nacional se encuentra todavía por debajo del promedio de América Latina, esto se debe a que la penetración de seguros en la economía local es baja si es comparada tanto con el producto bruto como con las bajas primas pagadas por habitante, aunque el aspecto favorable es que esto indica la existencia de un mercado

potencial importante que para ser aprovechado necesita que se destierre la idea entre la población que los seguros son caros y están orientados a los niveles socioeconómicos de altos ingresos. Además por ahora el número de empresas que componen el sector asegurador es pequeño pero eso no ha impedido que sea un rubro sólido, lo cual también ha generado el interés por ingresar al país de algunas compañías extranjeras (Asociación Peruana de Empresas de Seguro [APESEG], 2010).

Considerando lo anterior, las personas adquirirán suma importancia para el desarrollo del sector y, en tal sentido, vale recordar que Chiavenato (2007) precisó que las empresas dependen de las personas para que las dirijan, controlen, operen y funcionen, por lo cual sin personas no existiría una organización y mucho menos sería posible su continuidad o éxito. Además indicó que las personas no deben limitarse únicamente dentro de las firmas a realizar sus tareas, sino que deben diagnosticar y solucionar problemas para conseguir que su trabajo mejore de forma continua, lo cual servirá para el crecimiento así como el fortalecimiento de la institución para la que laboran.

Mientras que la planeación de recursos humanos también cooperará de manera significativa con el crecimiento del sector por la importancia que otorga a las personas, y en tal sentido, es oportuno destacar que Armstrong (2006) manifestó que la planeación de recursos humanos estaba basada en la creencia que la gente es el recurso estratégico más importante que una organización posee y por ello buscaba cubrir las necesidades empresariales en este aspecto desde una perspectiva cuantitativa así como cualitativa, es decir responde sobre la cantidad y el tipo de personas, siendo el análisis de la rotación laboral un asunto de sumo interés dentro de ésta.

En función a lo antes expresado, se debe destacar entonces que la presente investigación resulta valiosa para las firmas pertenecientes al sector asegurador nacional pero en especial para aquellas que operan en el Cusco, porque permite averiguar las causas



por las que ocurre la rotación laboral en las fuerzas de ventas dentro de éstas y sabiendo ello se puede contribuir en parte con la consolidación de este rubro. Asimismo, se debe indicar que el estudio también resulta valioso porque destaca la importancia que revisten las personas para las organizaciones para transitar con relativo éxito el cambiante ámbito de negocios actual y porque contribuye con la planeación de recursos humanos a definir de un modo más integral los requerimientos de empleados que permitan alcanzar los objetivos estratégicos que tenga las empresas que componen el giro de negocio en cuestión.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

Primeramente, el enfoque de la investigación escogido fue cualitativo. Esta clase de estudio se concentra en comprender con claridad los fenómenos desde el punto de vista de los participantes seleccionados para la investigación, y se vuelve de mucha utilidad cuando un tema no cuenta con una cantidad de indagaciones suficientes al respecto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

En tanto que el alcance de la investigación fue exploratorio. Hernández et al. (2010) indicaron que esta clase de alcance se emplea cuando se desea investigar algo poco estudiado o cuando se desea averiguar sobre algún asunto desde una nueva perspectiva, examinar problemas nuevos o conceptos promisorios.

Asimismo el diseño de la investigación fue holístico de casos múltiples. Yin (2014) tipificó esta clase de estudio como tipo tres, además indicó que el empleo de una investigación holística implicaba una revisión de naturaleza global de un determinado fenómeno y que el uso de casos múltiples le proporcionaba a la indagación un soporte más convincente, lo que implicaba también que a ésta se le considerara más robusta.

Mientras que el tamaño de la muestra de la investigación fue determinado por saturación teórica. Yin (2014) señaló que tal manera de determinar la dimensión de la muestra significaba establecer en primera instancia una determinada cantidad de casos e ir

adicionando más de estos hasta llegar a un punto en el cual ya no se obtienen mayores novedades o nuevas revelaciones sobre aquello que es materia de estudio.

Finalmente, la recolección de datos de la investigación se llevó a cabo considerando la disposición a participar de gerentes de agencias así como de responsables de fuerzas de ventas pertenecientes a compañías del sector asegurador cusqueño, a quienes se les brindó la debida confidencialidad sobre las respuestas que dieron al instrumento utilizado, el cual fue una entrevista abierta, aunque también se requirió contar con la percepciones recogidas sobre las firmas del rubro en cuestión, para lo cual se empleó como instrumento la observación.

## **1.6 Limitaciones**

Debido a que se ha realizado la investigación con un diseño holístico no puede decirse que las causas de rotación laboral halladas en el sector asegurador de Cusco también consigan explicar situaciones particulares de alguna empresa del rubro, sino únicamente de manera general, lo cual reduce en cierta forma el aporte que puede hacerse sobre las futuras líneas de investigación.

Ahora bien, el hecho de haber escogido el empleo de un diseño de casos múltiples implica también mayores costos y plazos, lo cual se tuvo que controlar en buena medida durante el presente estudio para efectuar un levantamiento de información sin demasiados gastos o demoras, que permitan agilizar la realización del análisis e interpretación de resultados obtenidos.

De otro lado, para el levantamiento de información tanto la disposición como el reducido tiempo que tienen los gerentes de agencia así como los representantes de fuerzas de ventas para las entrevistas fue un inconveniente considerable al momento de recabar información. Asimismo, la información recolectada puede estar modificada por motivos de desconfianza o confidencialidad que los entrevistados manejaron.

Por último, el estudio se concentró en el Cusco, por lo que los resultados sólo son válidos para esta área geográfica y no es posible generalizar las respuestas obtenidas hacia las empresas del sector asegurador a nivel nacional, por lo cual próximas investigaciones pueden conseguir resultados ampliatorios con relación a otras ciudades o establecer las diferencias entre el comportamiento de las firmas estudiadas con el de otras localidades pertenecientes al mismo rubro.

### **1.7 Delimitaciones**

El estudio se ha concentrado en las organizaciones que en la actualidad integran el sector asegurador de Cusco, además ha considerado únicamente a gerentes de agencia así como a responsables de fuerzas de ventas que aportasen conocimiento sobre las causas de la rotación laboral en las empresas donde laboran y que expresasen disposición a responder la entrevista para indagar sobre el tema en cuestión.

También es preciso indicar que ciertamente en un primer momento la investigación se enfoca en el ámbito de los recursos humanos, sin embargo ésta va mucho más allá, dado que trata un asunto discutido con relativa frecuencia en tiempos recientes a nivel nacional, como es la importancia otorgada a las personas en las empresas que componen los diversos giros de negocios existentes en el país.

### **1.8 Resumen**

La introducción de la investigación se inició con la presentación de los principales antecedentes y de la definición del problema, lo cual evidencia la notable importancia que han tomado las personas dentro las organizaciones, pero que en el caso de la industria escogida esta idea parece no tener mucha repercusión dado que el nivel de rotación de personal, especialmente el de las fuerzas de ventas, es bastante elevado.

Seguidamente se determinó el propósito de la investigación, lo que implicó indicar tanto el objetivo como la pregunta para hacer efectiva la realización del estudio en el rubro

seleccionado. Además en la importancia de la investigación se precisó la utilidad de los principales asuntos que fueron tratados.

Luego se presentó la naturaleza de la investigación donde se brindaron detalles relacionados básicamente con el enfoque, el alcance, el diseño, el muestreo y la recolección de datos que fueron utilizados para obtener resultados sobre el tema que fue objeto de estudio.

Finalmente, se expresaron tanto las limitaciones como las delimitaciones del estudio con la finalidad de establecer las restricciones así como los alcances que tiene el documento de modo que pueda valorarse la dimensión de su aporte en el entendimiento sobre las causas de la rotación laboral en las firmas cusqueñas del sector elegido.



## Capítulo II: Revisión de Literatura

### 2.1 *Mapping* de la Revisión de la Literatura

Los diversos temas tratados en la revisión de la literatura acerca de las causas de la rotación laboral de las empresas del sector asegurador cusqueño se han agrupado en los cuatro aspectos siguientes: (a) rotación laboral, (b) situación del mercado laboral en el mundo, (c) situación del mercado laboral en el Perú y el Cusco, y (d) análisis del sector asegurador del Perú y del Cusco. En la Figura 1 se presenta las referencias respectivas.

### 2.2 Rotación Laboral

#### 2.2.1 El significado de la rotación laboral para las empresas

Chiavenato (2007) expresó, por un lado, que el mercado de trabajo lo conformaban las ofertas laborales ofrecidas por las organizaciones en una determinada ubicación y momento, por lo que a más cantidad de empresas en un lugar, mayores serían las oportunidades de empleo vacantes; mientras que por otro lado, indicó que el mercado de recursos humanos estaba integrado por la gente disponibles para ocupar un puesto laboral en determinado lugar y época, el cual se conformaba de candidatos reales así como potenciales en relación a determinadas oportunidades laborales. Sin embargo, precisó que ambos asuntos se relacionaban más con un macroenfoque, pero si se trata de analizar un microenfoque, es decir a nivel organizacional, se necesitaba comprender la dinámica organizacional, y en tal sentido uno de los aspectos más importantes resultaba la rotación laboral, la cual hacía alusión al flujo de personal entre una empresa y su entorno, con lo que el intercambio entre dicho par de elementos se definía por el volumen de gente que entraba y salía de una firma.

En tanto que Mathis y Jackson (2010) manifestaron que la rotación laboral podía clasificarse de varias maneras, destacando las tres siguientes: (a) rotación involuntaria o voluntaria, donde la diferencia fundamental radica en si la razón de la salida de los



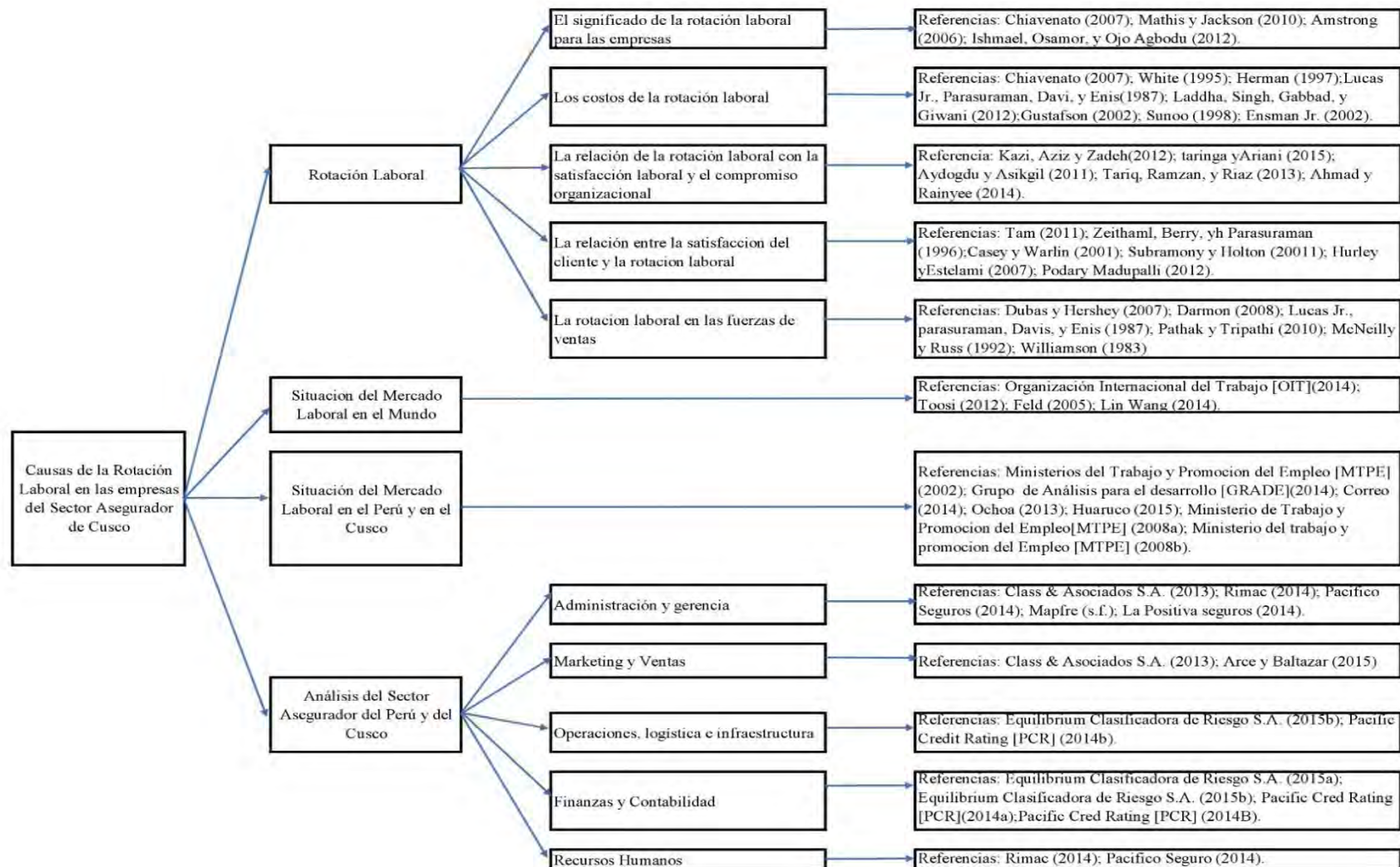


Figura 1. Mapa de la literatura.

empleados fue por un bajo rendimiento o simplemente por voluntad propia; (b) rotación funcional o disfuncional, donde la diferencia central consiste en si los colaboradores con bajo rendimiento se alejan de manera intempestiva o si los colaboradores claves con alto rendimiento se alejan en un momento clave; y (c) rotación controlable e incontrolable, donde la diferencia medular reside en si los motivos de la salida de los trabajadores resulta influenciado o no influenciado de alguna forma por la organización. Además precisaron que la ocurrencia de alguna de las modalidades indicadas no precisamente implicaba la exclusión de las otras, aunque lo cierto era que la rotación laboral ha significado también la queja de muchas compañías de no poder conseguir trabajadores valiosos nuevamente y eso empeora más aún si se consideran despidos debido a la existencia de problemas económicos en las empresas, lo cual hace que los empleados de éstas se predispongan en mayor medida a considerar propuestas de empleo en otros lados.

Mientras que Chiavenato (2007) precisó que calcular la rotación laboral dependía de la situación y que podían existir las cuatro formas siguientes: (a) cuando el indicador se usa en la planeación de recursos humanos, el cálculo consistía en una relación porcentual entre el promedio de entradas así como de salidas de empleados en relación a la cantidad promedio de trabajadores en un lapso de tiempo; (b) cuando el indicador se emplea para conocer tanto las pérdidas de empleados como sus causas, el cálculo consistía en una relación porcentual que consideraba únicamente las separaciones de empleados en relación a la cantidad promedio de trabajadores en un lapso de tiempo; (c) cuando el indicador se usa para analizar las separaciones por iniciativa propia, el cálculo consistía en una relación porcentual que consideraba únicamente las separaciones por decisiones propia en relación a la cantidad promedio de trabajadores en un lapso de tiempo; y (d) cuando el indicador se emplea para revisar las separaciones por departamentos, el cálculo consistía en una relación porcentual que consideraba el promedio de entradas así como de salidas agregado

al personal tanto recibido como transferido en relación a la cantidad promedio de integrantes de la firma en un lapso de tiempo. Además indicó que esta métrica se expresaba fundamentalmente en porcentajes mensuales o anuales, con lo cual se podían efectuar las comparaciones, diagnósticos o predicciones al respecto.

Por su parte, Armstrong (2006) indicó que el análisis de la cantidad de gente que abandona las empresas provee información para ser empleada en el pronóstico de suministro de personal y esto básicamente consiste en calcular el número que personas que se van de la compañía pero que requieren ser reemplazadas. Sin embargo, expresó que el análisis del número de alejamientos y las razones por las cuales esto ocurre es lo que indica si es requerida alguna acción con la finalidad de alcanzar niveles de retención que sean mayores. Además señaló que la rotación laboral puede expresarse como una función de actitudes de trabajo negativas, baja satisfacción laboral, y demás, combinada con la seguridad de conseguir un puesto en otro lugar debido a la situación del mercado de trabajo; aunque destacó que este asunto era algo que conforma el funcionamiento empresarial y si bien un nivel alto de rotación es disfuncional, un grado adecuado al respecto puede resultar beneficioso.

Finalmente, Ishmael, Osamor, y Ojo Agbodu (2012) explicaron que la rotación laboral podía ser comparable a un termómetro, dado que cuando éste marcaba un alto valor reflejaba que existía algo que no andaba bien en el organismo. De igual manera, indicaron que un índice de rotación laboral elevado es una advertencia a los administradores de una empresa que algo no anda bien con la salud de la empresa. Además continuando con su analogía explicaron que si bien un termómetro no diagnostica una enfermedad en particular, puede sugerir algún problema de salud, y en modo similar, un alto valor de rotación laboral puede indicar prácticas pobres en cuanto al manejo de personal. También indicaron que índices de rotación de personal bajos podían no ser una buena señal.



### 2.2.2 Los costos de la rotación laboral

Chiavenato (2007) indicó que en torno a la rotación laboral existen básicamente las tres clases de costos siguientes: (a) costos primarios, que están asociados de manera directa con el hecho de separar así como de reemplazar un trabajador pero resultan fáciles de calcular de manera numérica debido a que representan cuestiones cuantitativas; (b) costos secundarios, que están vinculados con asuntos intangibles pero resultan complicados de ser examinados de manera numérica debido a que representan cuestiones cualitativas asociadas con efectos colaterales de la separación del trabajador; y (c) costos terciarios, que están relacionados con efectos a mediano o largo plazo debido a la separación del trabajador. Sin embargo, señaló que los costos señalados implicaban en muchas ocasiones otros costos o repercusiones para las empresas. En la Tabla 1 se brindan mayores precisiones al respecto.

Tabla 1

#### *Costos de la Rotación Laboral*

Costos	Otros costos y repercusiones
Primarios	De reclutamiento y selección
	De registro y documentación
	De integración
	De separación
Secundarios	Repercusiones en la producción
	Repercusiones en la actitud del personal
	Costo laboral extraordinario
	Costo operativo extraordinario
Terciarios	Costo de inversión extraordinario
	Pérdidas en los negocios

*Nota.* Adaptado de "Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones", por Chiavenato, 2007, p. 144. México D.F.: McGraw-Hill

En tanto que White (1995) manifestó que en la economía actual tanto los dueños como los administradores de los negocios deben controlar sus gastos para conseguir incrementar sus ganancias y ante ello la rotación laboral se convierte en un tema frustrante

porque en diversas industrias como la de comida rápida, venta al detalle, salud, y demás, este porcentaje puede exceder el 75%. También precisó que a pesar de muchas veces no ser directos los costos asociados a la rotación laboral, lo cierto era que de igual manera terminaban afectando a las compañías tanto en sus ganancias como en su eficiencia, ejemplificándose lo perjudicial del asunto con el caso de un negocio que al operar con un 5% de margen debía aumentar alrededor de US\$ 20,000 en ventas por cada US\$ 1,000 perdidos por costos vinculados a la rotación laboral. Asimismo clasificó los diversos costos que se encuentran asociados con la rotación laboral en los dos grupos siguientes: (a) costos tangibles, y (b) costos intangibles. Además advirtió que desafortunadamente muchas veces los administradores reaccionaban ante este tema cuando se alcanzaban niveles críticos. En la Tabla 2 se presentan las características más destacadas entre los dos tipos de costos que fueron indicados.

Tabla 2

*Principales Características de los Costos Tangibles e Intangibles de la Rotación Laboral*

Costos tangibles	Costos intangibles
1. Incluyen el tiempo necesario para el reclutamiento, selección y capacitación de nuevo personal.	1. Aumentan las cargas de trabajo dado que los colegas asumen tareas hasta que se contratan nuevos empleados.
2. Producen costos reales en publicidad y mano de obra.	2. Generan turbulencia interna y publicidad negativa.
3. Consumen tiempo del gerente.	3. Resultan difíciles de cuantificar.
4. Requieren de personal adicional en las grandes empresas para procesar solicitudes de candidatos.	4. Tienen un impacto adverso sobre la eficiencia global y la moral de los trabajadores.
5. Merman los beneficios e indica una debilidad en el proceso de selección.	5. Crean mayor tensión con la gerencia y comportamientos inesperados.

*Nota.* Adaptado de "Employee turnover: The hidden drain on profits", por White, 1995, *HR Focus*, 72, p. 15. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

Mientras que Herman (1997) destacó la vulnerabilidad en que se encontraban los empleadores por el impacto de la rotación laboral y mencionó que ello se convertía adicionalmente en un reto porque implicaba realizar negocios con una dotación de personal insuficiente, lo cual tenía una influencia dramática en las ganancias. Además indicó que el

daño potencial de esta situación ocurría cuando un empleado valioso se alejaba dado que muchas veces esto podía llegar a representar cifras que van desde los US\$ 600 hasta los US\$ 25,000, dependiendo el caso y rango del empleado. Sin embargo, señaló que así como era importante calcular el costo de encontrar a alguien para reemplazar un puesto vacante, lo cual implica encontrarlo, entrenarlo, y demás, también era bueno observar los costos de reemplazo anualizados, los cuales pueden incrementarse bastante si tal situación ocurre reiteradas veces durante 12 meses. Siendo así, sugirió una clasificación que consideraba los dos tipos de costos siguientes: (a) costos directos, y (b) costos indirectos, los cuales tenían sus implicancias en cada caso. En la Tabla 3 se ofrecen mayores especificaciones acerca de los costos señalados.

Tabla 3

*Implicancias de los Costos Directos e Indirectos de la Rotación Laboral*

Costos directos	Costos indirectos
1. Esfuerzos de mercadotecnia para atraer solicitantes.	1. Pérdida de clientes debido a la rotación.
2. Costos de contratación reales.	2. Servicio de calidad inferior.
3. Aumento de los costos de procesamiento.	3. Baja moral entre los empleados de la compañía.
4. Mayor orientación y capacitación	4. Creciente mala reputación.
5. Horas extras requeridas para cubrir el trabajo de los empleados salientes.	5. Estrés del personal directivo y de supervisión.
6. Pérdida en la producción debida a la lentitud de los nuevos empleados.	6. Dificulta en promover y mantener la cultura corporativa.
7. Pérdidas en la producción por accidentes con manejo de equipos.	7. Mayor esfuerzo en la construcción de equipos de trabajo.
8. Tiempo invertido por los ejecutivos para tratar acerca de la reducción de la rotación laboral.	8. Ineficiencia debido a la falta de conocimiento de los sistemas y procedimientos.

*Nota.* Adaptado de "Reducing costly employee turnover", por Herman, 1997, *HR Focus*, 74, p. 15. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

Por su parte, Lucas Jr., Parasuraman, Davis, y Enis (1987) opinaron que el problema de la rotación laboral era común a las empresas y venía alcanzado preocupación entre administradores así como investigadores porque los costos asociados a este tema estaban incrementándose y dañando la productividad. Además precisaron que las firmas

dedicadas a las ventas estaban especialmente preocupadas con este asunto porque cuando un vendedor decidía marcharse, los costos estimados por el reclutamiento, entrenamiento, entre otros, mezclados con el costo de oportunidad por la pérdida de ventas debido a la no tenencia de personal fluctuaban entre US\$ 50,000 y US\$ 75,000. También indicaron que considerando que las compañías pierden alrededor del 50% de sus vendedores anualmente, el impacto desfavorable de la rotación laboral en la rentabilidad de la empresa resultaba algo sustancial.

Laddha, Singh, Gabbad, y Gidwani (2012) indicaron que la rotación laboral era uno de los problemas de costos más desconocidos que afronta una empresa, dado que éstas por lo general hacen el respectivo seguimiento de muchos otros costos como los relacionados con suministros o nóminas, por ejemplo, pero pocas tienen estimado cuánto les cuesta el asunto de la rotación laboral. También mencionaron que Ernst & Young estimó un costo de alrededor US\$ 120,000 por reemplazar una cantidad de 10 empleados, mientras que Sibson & Company calculó que el costo de perder tan sólo un empleado a un negocio de comida rápida le obligaba a vender 7,613 combos a US\$ 2.50 cada uno. Además precisaron que la rotación laboral le costaba a las compañías entre 30% y 50% del salario anual de un empleado principiante, 150% en el caso de un empleado de nivel medio y 400% en el caso de un empleado especializado.

De igual modo, Gustafson (2002) indicó que en el rubro del hospedaje los índices de rotación laboral eran bastante altos, sin embargo destacó que existía en torno al tema del costo de la rotación laboral un debate sobre la mejor manera de efectuar su cálculo y considerando el estilo más conservador se determinó que en la industria mencionada éste podía llegar a US\$ 267.39 por trabajador, lo cual era una cifra baja si se comparaba con aquellos estudios que hacían la estimación del costo de la rotación laboral más complejo, es decir considerando varios otros asuntos como la pérdida de productividad, de ventas, de

tiempo de los administradores, entre otros, alcanzando en tal caso éste un rango que fluctuaba entre US\$ 3,000 a US\$ 10,000 por cada empleado. Aunque también precisó que la *National Restaurant Association* consideraba que el costo de la rotación laboral de su industria era de US\$ 5,000 por empleado, mientras que asumiendo una cantidad de 90 trabajadores por empresa de este giro de negocio así como una estimación conservadora, el gasto por firma era equivalente a US\$ 37,000 anuales por cuestiones afines a la rotación laboral, lo cual es significativo en este caso dado que las compañías de este rubro operan con márgenes de ganancias relativamente reducidos.

Sunoo (1998) destacó que entre 206 negocios medianos y grandes de los Estados Unidos, el 45% reportó que sus costos por la rotación laboral superaban los US\$ 10,000 por empleado sustituido, mientras que uno de cada cinco manifestó que estos eran superiores a los US\$ 30,000. Asimismo destacó que entre los grupos profesionales con mayor rotación laboral se identificó en un 38% a los trabajadores de tecnología y en un 35% a los trabajadores administrativos.

Por último, Ensmann Jr. (2002) dijo que ante el potencial incremento de costos así como de pérdidas en la productividad y la continuidad de los negocios propiciada por la rotación laboral, ésta podía ser superada empleando algunas herramientas como encuestas a candidatos, encuentros de confraternidad, listas de contactos, capacitación transversal, entrevistas de salida, análisis de puestos, repositorios de conocimiento, manuales de procesos, capacitación inversa, contratación participativa, reuniones entre jefes y equipos, evaluaciones semanales informales, entre otras.

### **2.2.3 La relación de la rotación laboral con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional**

Por un lado, Kazi, Aziz, y Zadeh (2012) indicaron que la satisfacción laboral era entendible como un conjunto de actitudes así como de comportamientos que tiene una



persona hacia su trabajo, lo cual estaba relacionado con diversas emociones y logros laborales, significando esto entonces que es un concepto complejo y variable dado que muchas veces un empleado puede estar conforme con algunos aspectos de su labor pero no necesariamente con todos. También precisaron que la satisfacción laboral es un tema que si bien implica cuestiones de orden psicológico, también abarca cuestiones biológicas o cognitivas que difieren entre personas dependiendo cómo su personalidad consigue explicar diversas cuestiones organizacionales. Sin embargo, expresaron que las firmas mediante la influencia en la satisfacción laboral podían mejorar la comunicación así como la productividad.

Por otro lado, Tarigan y Ariani (2015) señalaron que el compromiso organizacional se reflejaba como una actitud positiva hacia la organización en su conjunto, por lo que aquellos trabajadores con un alto compromiso organizacional eran los que menos se desea tener alejados de la empresa porque son los que construyen mejores relaciones con colegas así como con clientes, consiguen adaptarse mejor a los cambios y trabajan con mayor eficacia. Además recordaron que en torno a este concepto se relacionaban los tres elementos siguientes: (a) compromiso afectivo, asociado con el grado de identificación así como de participación de cada trabajador con la empresa para contribuir a que ésta consiga el éxito dado que le produce orgullo trabajar en ella; (b) compromiso de continuidad, relacionado con la experiencia del empleado en la empresa como criterio de valoración sobre sus posibilidades de irse debido a la existencia de algunas nuevas alternativas de trabajo disponibles; y (c) compromiso normativo, vinculado con la obligación moral a modo de lealtad o sentimiento de deuda que puede llegar a sentir un empleado hacia la compañía donde se desempeña.

Aydogdu y Asikgil (2011) explicaron además que las consecuencias de la insatisfacción laboral podían reflejarse mediante la consideración de los siete asuntos

siguientes: (a) ausentismo, (b) rotación laboral, (c) baja productividad, (d) jubilaciones anticipadas, (e) bajo compromiso organizacional, (f) salud tanto mental como física mermada, y (g) pobre satisfacción de vida; mientras que las consecuencias de la falta de compromiso organizacional podían explicarse mediante la estimación de los cuatro aspectos siguientes: (a) bajo rendimiento en el trabajo, (b) intencionalidad latente de retiros, (c) ausentismo, y (d) rotación laboral. Asimismo destacaron la existencia de diversos factores que lograban tener influencia tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso organizacional. En la Tabla 4 se proporcionan mayores detalles acerca de dichos factores.

Tabla 4

*Factores Influyentes tanto en la Satisfacción Laboral como en el Compromiso Organizacional*

Factores de influencia en la satisfacción laboral	Factores de influencia en el compromiso organizacional
Relacionados al trabajo: Pago Implicancias del trabajo Supervisión Posibilidades de promoción Colegas Condiciones laborales	Asuntos personales Roles laborales Experiencias laborales Cuestiones culturales
Relacionados al individuo: Lealtad a la empresa Experiencia Edad y género Educación	

*Nota.* Adaptado de "An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention", por Aydogdu y Asikgil, 2011, *International Review of Management and Marketing*, 1, pp. 44-46. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

Tariq, Ramzan, y Riaz (2013) efectuaron asimismo un estudio con la participación de 100 trabajadores de una empresa que consideró tanto la satisfacción laboral como el compromiso organizacional como asuntos relativamente cercanos al desempeño corporativo y por ello propusieron a este último como variable dependiente que podía

expresarse con las cinco variables independientes siguientes: (a) rotación laboral, (b) carga de trabajo, (c) cansancio laboral, (d) salario obtenido, y (e) conflictos familiares. Los resultados que consiguieron empleando el análisis de correlación y regresión indicaron que las cinco variables independientes escogidas mantenían una relación negativa con la variable dependiente.

Finalmente, Ahmad, y Rainyee (2014) manifestaron que existía evidencia importante con respecto a la relación estadística de la rotación laboral tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional, y que estos dos últimos aspectos pueden servir para lograr predecir intenciones de abandono de un puesto de trabajo. Además expresaron que la satisfacción laboral se encontraba correlacionada positivamente con el compromiso organizacional y que tal par de aspectos se encontraban correlacionados negativamente con la rotación laboral. Sin embargo, precisaron que existía una discusión pendiente sobre si entre la satisfacción laboral o el compromiso organizacional existía diferencia como para considerar que alguno de estos resultaba un mejor criterio para estimar la rotación laboral en una firma, dado que todavía no se ha determinado algo contundente al respecto, y por ello indicaron que un aspecto importante para manejar este asunto consistía en analizar la naturaleza del trabajo en sí, por lo que sugirieron a las empresas detectar oportunamente disparidades entre los empleados con profesión y sin profesión que laboraban dentro de ellas.

#### **2.2.4 La relación entre la satisfacción del cliente y la rotación laboral**

Tam (2011) indicó que el concepto de satisfacción del consumidor ocupaba un lugar muy importante en la mercadotecnia dado que el logro de una elevada satisfacción del consumidor podía generar más ventas y reventas así como una conveniente comunicación boca a boca que traían consigo mejoras tanto en ingresos como en beneficios. Además destacó que el modelo de desconfirmación de expectativas se ha



utilizado de manera bastante amplia para explicar el proceso mediante el cual se construye la satisfacción del consumidor, dado que tal constructo explica ésta considerando tanto las expectativas del cliente como su percepción de rendimiento, ocurriendo una desconfirmación positiva cuando dicha percepción es superior a lo esperado mientras que una desconfirmación negativa cuando tal percepción es inferior a lo esperado, aunque también puede suceder una confirmación cuando las expectativas así como la percepción resultan parejas. También manifestó que debía considerarse para determinar la satisfacción del consumidor que cada compra, independientemente de ser un bien o servicio, demandaba tanto tiempo como esfuerzo, y era probable entonces que los clientes crearan expectativas utilizadas luego como referentes para evaluar el rendimiento durante y después del consumo.

Por su parte, Zeithaml, Berry, y Parasuraman (1996) indicaron sobre la importancia de la satisfacción de clientes que conseguir niveles bajos en torno a la deserción de estos resultaba una estrategia más rentable que ganar mercado o reducir costos. Sin embargo, advirtieron que en el caso de las empresas que comercializan servicios no existía un vínculo del todo claro que indique incrementos en las ganancias cuando se mejora la calidad del servicio, porque en estos casos aparecían cuestiones de comportamiento que incrementaba la complejidad del asunto.

Casey y Warlin (2001) mencionaron que debido a las actuales demandas sociales eran los empleadores quienes debían tener presente la existencia de las dos clases de consumidores siguientes: (a) el consumidor tradicional, que busca comprar un bien o servicio; y (b) el empleado, que provee al cliente los productos o servicios que comercializa la compañía. En tal sentido citaron un estudio realizado por una de las divisiones de Pricewaterhouse Coopers que señalaba la existencia de una relación directa entre la satisfacción de los consumidores y la percepción de estos sobre el éxito de los

empleadores en el manejo de una bajo índice de rotación laboral en las seis industrias siguientes: (a) banca, (b) gestión de inversiones, (c) telecomunicaciones, (d) seguros de propiedad y contra accidentes, (e) venta al detalle, y (f) computación personal. Además precisaron que los resultados de la investigación indicaron que de estas industrias entre las que había mayor relación entre satisfacción del cliente y rotación laboral eran las cuatro primeras, e incluso comentaron que en las seis industrias analizadas el nivel de satisfacción de los clientes alcanzaba únicamente un 39% debido a que las expectativas de rotación laboral eran de 82%. También refirieron que las dos razones más citadas como deficiencias en el servicio eran la falta de atención a las necesidades de los clientes así como el pobre entrenamiento de los trabajadores, lo cual estaba relacionado con los niveles de rotación laboral y que ello sugería entonces la necesidad de las empresas que componían estos sectores por conservar a sus buenos empleados para conseguir un impacto positivo en la satisfacción de los clientes.

Subramony y Holton (2011) señalaron que los empleados encargados de hacer crecer a la compañía constituían un vínculo crítico con los consumidores y que la lealtad de estos se encontraba fuertemente influenciada por el apego que mostrada una firma hacia los representantes con los que contaba. Asimismo destacaron que la repetida interacción de los empleados con los consumidores les permitía conseguir entendimiento así como brindar solución a las necesidades individuales de los clientes y ello despertaba un comportamiento de reciprocidad en los consumidores que si se perdía implicaba situaciones vinculadas a disconformidad y deserción en perjuicio del negocio. También precisaron que más allá de ocurrir una rotación laboral involuntaria o voluntaria en la organización, los efectos en las relaciones con los clientes eran perjudicialmente similares dado que tal situación implicaba la pérdida de habilidades y conocimientos en el manejo de las relaciones con los consumidores.

Sin embargo, Hurley y Estelami (2007) cuestionaron el tipo de relación que podía existir entre la satisfacción del consumidor y la rotación laboral, indicando que ésta no necesariamente tenía que ser lineal sino que podía ser no lineal. En tal sentido efectuaron una investigación y encontraron la existencia de una relación no lineal entre ambos aspectos, por lo cual concluyeron que la rotación laboral no tenía un efecto significativo en los niveles de satisfacción de los clientes. Además indicaron que el haber sugerido en otros estudios la linealidad entre estos dos asuntos se debía fundamentalmente al empleo de la correlación simple y no de las ecuaciones estructurales.

Por último, Podar y Madupalli (2012) señalaron que si la rotación laboral no era manejada adecuadamente resultaba difícil entonces ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a los consumidores, pero una situación poco advertida que actuaba en contra de la pretensión antes señalada ocurría cuando los clientes considerados como problemáticos influían en la rotación laboral debido a sus reclamos excesivos o demandas desmedidas, generándose fatiga emocional en los trabajadores de algunas industrias en particular, como la de centrales telefónicas, lo cual además de producir un natural malestar también podía ocasionar que los empleados consideren seriamente la posibilidad de abandonar su oficio de manera definitiva. También precisaron que alrededor de un 25% de los trabajadores estadounidenses se veían afectados por agresiones tanto físicas como psicológicas provenientes de los consumidores.

### **2.2.5 La rotación laboral en las fuerzas de ventas**

Dubas y Hershey (2007) indicaron que la rotación laboral de las fuerzas de ventas se ha mantenido como un serio problema para las organizaciones a través de los años, dado que la entrada y salida de empleados de tal tipo es asociado con un impacto poco saludable tanto para el programa de planificación de ventas como para diversos aspectos relacionados con el personal, como el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, entre

otros. Asimismo precisaron que cuando numerosos vendedores se alejaban, surgían los cuatro problemas siguientes: (a) la ocurrencia de un efecto negativo en la moral de los empleados que se quedaban en la empresa, (b) la necesidad de invertir sumas de dinero importantes para capacitar al nuevo personal, (c) la ocurrencia de algunas intempestivas interrupciones en el servicio al cliente, y (d) la necesidad de establecer nuevas relaciones con el personal que ingresaba. Además señalaron que estos problemas generaban una disminución considerable en las ventas o los beneficios del negocio.

De igual manera, Darmon (2008) aseveró que la rotación laboral de las fuerzas de ventas era un tema que afectaba en gran medida a las organizaciones y esto era porque muchas de éstas no retenían más del 50% de los nuevos vendedores que contrataban por más de dos años. Además precisó que más del 50% de ejecutivos de ventas experimentan tasas de rotación laboral por encima del 15% y que dicho indicador en las fuerzas de ventas se estimaba en un 27%. También expresó que a pesar de las tendencias hacia la orientación al cliente así como al trabajo en equipo, la rotación laboral de las fuerzas de ventas se mantenía alta en diversas industrias, lo cual ha generado que muchos gerentes de ventas observen en este asunto un problema sin solución.

Lucas Jr. et al. (1987) indicaron que existía una falta de investigaciones en torno a la rotación laboral en las fuerzas de ventas dado que la mayoría de estudios se concentraron en el terreno industrial y por ello decidieron emprender una indagación al respecto motivados por el hecho que los vendedores se diferenciaban de otras ocupaciones ya que a estos se les demandaba interacción, se les presionaba con asuntos tanto de la compañía como de los consumidores, entre otras cuestiones, lo cual hacía que este oficio se caracterizara por su vulnerabilidad y ello probablemente explicaba los altos niveles de rotación laboral en las fuerzas de ventas. Lo cierto es que sus hallazgos luego de 10 años de trabajo con un diseño longitudinal en la industria de los seguros arrojaron que existía

una relación negativa entre el periodo de permanencia de un vendedor de seguros en su empresa y la rotación laboral.

En tanto que Pathak y Tripathi (2010) destacaron la importancia de las personas para las compañías aseguradoras dado que representaban una cuestión de diferenciación y por eso efectuaron una investigación considerando la colaboración de 350 vendedores en actividad o retirados de la India. Además señalaron que apoyándose en el análisis factorial encontraron que la rotación laboral se encontraba relacionada con los tres asuntos siguientes: (a) estrés, (b) promoción laboral, y (c) ambiente de trabajo. También detectaron que un 60% de los vendedores de seguros abandonaban sus compañías en un periodo menor al año, lo cual hacía incurrir a las firmas en inmensos costos de reclutamiento y capacitación, por lo que sugirieron a éstas intentar la retención del trabajador hasta que recuperen los costos en los que incurrió por la estadía del empleado.

Mientras que McNeilly y Russ (1992) efectuaron un estudio entre representantes de ventas que se desempeñaban en el negocio de comercialización alimentaria y destacaron el rol del nivel de desempeño de la fuerzas de ventas como variable moderadora en las relaciones que involucraban los cinco aspectos siguientes: (a) la satisfacción laboral, (b) el compromiso organizacional, (c) el estrés del trabajo, (d) la permanencia laboral, y (e) la rotación laboral. Además indicaron que la importancia en la práctica del rendimiento de las fuerzas de ventas se observaba en el hecho que los administradores se han venido preocupando en mayor medida porque sus mejores vendedores no se alejen de la compañía, lo cual demostraba claramente una mayor concentración en torno a la rotación laboral disfuncional que a la funcional. También precisaron que uno de los más reiterados desafíos que tienen las organizaciones dependientes de las fuerzas de ventas estaba en el hecho de mejorar el nivel de desempeño de sus vendedores y por eso desembolsaban grandes sumas de dinero pero que éstas no siempre resultaban provechosas.



Finalmente, Williamson (1983) indicó que la rotación laboral en las fuerzas de ventas debilitaba tanto financiera como moralmente a las empresas y que sus causas podían agruparse en las dos categorías siguientes: (a) las relacionadas con la productividad de los vendedores debido a sus bajas ventas, y (b) las vinculadas con el entorno organizacional así como con las dificultades asociadas a las políticas de las compañías. También señaló que si bien un método bastante empleado para determinar las causas de la rotación laboral voluntaria en las fuerzas de ventas eran las encuestas de salida, lo cierto era que no siempre eran adecuadas. Además en base a un estudio entre representantes de ventas de una compañía fabricante de ropa aseveró que la rotación laboral en las fuerzas de ventas se debía a una pérdida de confianza en el sistema de recompensas así como a la percepción de deficiencias en el ambiente de trabajo y en el sistema de control de gestión.

### **2.3 Situación del Mercado Laboral en el Mundo**

El crecimiento del empleo a nivel global cayó en el 2013 y en consecuencia se produjo un incremento en los indicadores relacionados a la falta de trabajo, lo cual fue advertido en diversas regiones del mundo. En tal sentido debe indicarse que la actual tasa de desempleo en el planeta representa un 6.0 % de la fuerza laboral global y que el número de desocupados internacionalmente durante el 2013 fue de 201.8 millones de personas, lo cual significó un incremento de 31.8 millones de habitantes carentes de trabajo con respecto al 2007. Sin embargo, en materia laboral algunos lugares como el sur de Asia o el norte de África mostraron fuertes aceleraciones, lo cual ayudó a que el crecimiento del empleo a nivel global del año en cuestión se mantenga estable comparado con el 2012, pero también vale precisar que en diversas partes como en la Unión Europea, Rusia, Turquía, América Latina y el Caribe, entre otros, se produjeron desaceleraciones. La situación antes expuesta evidenció la ocurrencia de disimilitudes en el tema, incluso entre países que poseen economías avanzadas, ya que en la Unión Europea el 8.6% de la fuerza

laboral está desempleada, lo cual significa un aumento de casi tres puntos porcentuales con relación al 2007, aunque en lugares como Estados Unidos o Reino Unido hay proyecciones más alentadoras, lo cual contrasta con Italia y Francia, no obstante en sitios como Canadá, Japón y Alemania también hubieron avances pero tenues (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2014). En la Figura 1 y en la Tabla 5 se ofrecen mayores detalles y proyecciones acerca de la situación del empleo a nivel mundial.



Figura 2. Tendencias y proyecciones generales del desempleo global entre el 2003 y el 2018.

Los valores asociados a los años con \* son estimados. Tomado de "Global employment trends 2014", por OIT, 2014. Recuperado de [http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms\\_233953.pdf](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms_233953.pdf)

Tabla 5

*Resultados y Estimaciones por Grupos o Regiones de la Tasa de Desempleo Global entre el 2007 y el 2016*

Grupo/Región	Porcentaje anual					
	2007	2012	2013*	2014*	2015*	2016*
Economías avanzadas y Unión Europea	5.8	8.6	8.6	8.6	8.4	8.2
Europa Central y del Sur-Este y CEI	8.2	8.0	8.2	8.3	8.2	8.2
Oriente Medio	10.2	10.9	10.9	11.0	10.9	10.8
Norte de África	11.1	12.1	12.2	12.2	12.1	12.1
África subsahariana	7.5	7.6	7.6	7.6	7.5	7.5
América Latina y el Caribe	6.9	6.6	6.5	6.5	6.5	6.5
Asia oriental	3.8	4.4	4.5	4.7	4.8	4.9
Asia-Pacífico	5.5	4.1	4.2	4.3	4.3	4.3
Sur de Asia	4.1	3.9	4.0	4.0	4.1	4.1

Nota. Los valores asociados a los años con \* son estimados; CEI = Comunidad de Estados Independientes. Adaptado de "Global employment trends 2014", por OIT, 2014. Recuperado de [http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms\\_233953.pdf](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms_233953.pdf)

Mientras que Toosi (2012) indicó que un aspecto destacable de los Estados Unidos era el tamaño así como la composición demográfica de su población, lo cual históricamente determinó el crecimiento así como la composición de su fuerza laboral. Sin embargo, precisó que en comparación a décadas pasadas la fuerza de trabajo estadounidense en la actualidad tenía mayor edad, mayor diversidad étnica y estaba compuesta por más mujeres, manteniéndose tales tendencias a futuro con la diferencia que el índice anual de crecimiento de la fuerza laboral para la década comprendida entre el 2010 y el 2020 sería de 0.7%, lo cual era inferior al 0.8% correspondiente a la primera década de este siglo, y ello se debía a una lentitud en la tasa de crecimiento poblacional así como a una baja en la participación de habitantes que integran la fuerza laboral. También manifestó que las proyecciones sobre el crecimiento de la fuerza laboral de esta nación estarían afectados por los cuatro factores siguientes: (a) una mayor participación de jóvenes, (b) una mayor participación de mujeres, (c) una mayor participación de trabajadores de edad avanzada, y (d) el comportamiento de la inmigración. En la Tabla 6 se otorgan más datos sobre la evolución etaria de la fuerza de trabajo estadounidense.

Tabla 6

*Edad Media de la Fuerza Laboral por Grupos entre 1980 y el 2020 en Estados Unidos*

Grupo	Año				
	1980	1990	2000	2010	2020*
Total	34.6	36.4	39.3	41.7	42.8
Género					
Hombre	35.1	36.5	39.2	41.5	42.4
Mujer	33.9	36.2	39.3	42.0	43.3
Raza					
Blanco	34.8	36.6	39.6	42.3	43.3
Negro	33.3	34.8	37.4	39.3	40.4
Asiático	34.1	35.8	37.9	41.2	44.0
Etnicidad					
Hispano	32.0	31.2	33.7	36.9	38.7
Blanco no hispano	35.2	37.1	40.5	43.6	44.8

*Nota.* Los valores asociados a los años con \* son estimados. Tomado de "Labor force projections to 2020: A more slowly growing workforce", por Tossi, 2012, *Monthly Labor Review*, 135, p. 61. Recuperado de <http://search.proquest.com/>



En tanto que Feld (2005) señaló que entre 15 países de Europa las tendencias de la fuerza laboral reflejaban que la gran mayoría de estos tendrían una variación positiva o negativa equivalente al 5% en su fuerza laboral durante el lapso comprendido entre el 2000 y el 2025, generando que algunas naciones se vieran ante la necesidad de recurrir al manejo de ciertas cantidades de flujos migratorios. Además indicó que las repúblicas europeas coincidían en que el incremento de la fuerza laboral era fundamental para financiar la seguridad social así como para garantizar un alto nivel de productividad económica. En la Tabla 7 se presentan cifras acerca de los cambios de la fuerza laboral y demográfica europeos.

Tabla 7

*Variación de la Fuerza Laboral y sus Efectos en la Demografía entre el 2000 y el 2025 en Europa*

País	Fuerza laboral por año		Variación de la fuerza laboral (%)	Efecto demográfico (%)
	2000	2025*		
Alemania	40'058,000	38'276,900	-4.4	-10.1
Austria	3'976,500	3'905,000	-1.8	-10.3
Bélgica	4'346,000	4'159,800	-4.3	-9.6
Dinamarca	2'890,800	2'908,500	0.6	-3.3
España	17'359,100	16'336,400	-5.9	-10.1
Finlandia	2'501,700	2'366,500	-5.4	-10.1
Francia	27'263,100	27'861,900	2.2	-4.2
Grecia	4'685,000	4'639,700	-1.0	-4.8
Holanda	7'757,400	8'084,800	4.2	-3.9
Irlanda	1'680,200	2'038,500	21.3	15.8
Italia	23'717,600	21'587,500	-9.0	-16.9
Luxemburgo	182,100	206,000	13.1	5.0
Portugal	4'995,500	5'221,600	4.5	1.0
Reino Unido	29'978,600	30'985,100	3.4	-0.7
Suecia	4'436,200	4'385,400	-1.1	-1.2
Total	175'827,700	172'963,700	-1.6	-7.1

*Nota.* Los valores asociados a los años con \* son estimados. Tomado de "Labor force trends and immigration in Europe", por Feld, 2005, *The International Migration Review*, 39, p. 648. Recuperado de <http://search.proquest.com/>

Por último, Lin y Wang (2014) mencionaron que el mercado laboral chino había sufrido cambios significativos desde la apertura de su economía en la década de los setenta

e indicaron que uno de los objetivos actuales de esa nación era establecer un sistema de economía de mercado socialista. Además comentaron que el mercado laboral presentó una importante movilización de trabajadores hacia las zonas urbanas, que era donde más se les necesitaba. Sin embargo todavía existía un exceso de mano de obra en el ámbito rural así como en las empresas estatales, lo cual generaba el reto a futuro de incorporar a dichos personas en puestos de calidad en el sector privado y más específicamente en el ámbito de los servicios.

#### **2.4 Situación del Mercado Laboral en el Perú y el Cusco**

La desregulación del mercado laboral peruano comenzó en 1991 con el Decreto Ley N° 728 o Ley de Fomento del Empleo, que buscaba asegurar un desenvolvimiento eficiente de dicho mercado con el propósito de alcanzar la flexibilidad y movilidad necesaria para responder a los diversos cambios de la economía mundial y responder a la estabilidad absoluta en el empleo que estuvo vigente entre 1970 y 1990. Además el decreto en cuestión estableció varias modalidades contractuales que pueden clasificarse en los dos grupos siguientes: (a) el contrato indeterminado, percibido como estable; y (b) el contrato eventual, que cuenta con una fecha de inicio y fin de la relación laboral. Sin embargo, el resultado de esta iniciativa tuvo un impacto en la estructura del empleo asalariado, lo cual pudo evidenciarse a los 10 primeros años de su implementación, cuando se pasó de un 61% de asalariados privados con estabilidad laboral a tan sólo un 25% en tal condición (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2002).

Cabe agregar que la legislación laboral anterior a la vigente llegó a ser en su momento la más restrictiva, proteccionista y engorrosa de la región, por lo que la reforma emprendida en el mercado laboral nacional resultó favorable si se considera que hubo una disminución de los costos por despidos, una simplificación de los trámites burocráticos por el uso de contratos temporales, entre otros beneficios, aunque las organizaciones también

debieron afrontar un incremento en sus costos no salariales. No obstante, luego del 2001 el comportamiento de la regulación en el mercado laboral del país empezó a cambiar, y pasó nuevamente de la desregulación a la regulación, sin que ello significara un regreso a los niveles alcanzados en la década de los ochenta (Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE], 2014).

Recientemente, MTPE (2014) indicó que el Perú urbano alcanzó una variación anual del empleo equivalente a 1.7% en diciembre del 2014 con relación a diciembre del 2013 en empresas particulares formales con 10 y más trabajadores. Además mencionó que esta variación fue resultado de la variación positiva en el trabajo de las cinco ramas económicas siguientes: (a) servicios, (b) extractiva, (c) transporte, (d) almacenamiento y comunicaciones, y (e) comercio; destacando entre éstas la rama de servicios. También precisó que entre las compañías con 10 a 49 trabajadores se obtuvo una variación anual de -0.1% en diciembre del 2014 con referencia a diciembre del 2013, contrarrestando principalmente esta cifra el aporte de la rama económica de servicios; mientras que entre los negocios con 50 y más trabajadores se obtuvo una variación anual de 2.5% en diciembre del 2014 con referencia a diciembre del 2013, destacando esencialmente en este valor la contribución en el empleo de la rama económica de servicios. Asimismo señaló con respecto a la rotación laboral en el Perú urbano que en diciembre del 2014 entre las firmas privadas con 10 y más trabajadores dicho indicador alcanzó un valor de 1.9%, lo cual representó un total de 99,556 transacciones laborales.

Ahora bien, en la actualidad la rotación laboral en el Perú ha superado el 18%, lo cual está muy por encima del promedio manejado en América Latina, ya que en el resto de países de la región se manejan niveles que llegan como máximo al 10% y ello principalmente daña a las empresas locales por los sobrecostos que se generan. Además los sectores que evidencian en mayor medida este problema son tanto el de venta al detalle

como el textil, aunque en líneas generales el mercado laboral a nivel nacional presenta una movilidad enorme de empleados, lo que se origina por las muchas personas que ya no cuentan con la debida especialización por sectores en vista de la situación de incertidumbre con relación a la rama económica en la que puedan terminar trabajando en un futuro cercano o lejano (Correo, 2014).

Ochoa (2013) señaló que la menor rotación laboral del país se encuentra en la industria ya que posee un nivel de 11.8%, seguido del comercio. Además precisó que los esfuerzos del sector industrial se han concentrado en que su tasa de rotación laboral sea de 6.4% y así ésta se ubique debajo del 7%, que resulta la cifra más conveniente. También indicó que el sector servicios es el que tiene la más alta rotación dado que es parte de su modelo de negocio, siendo en promedio un 18.6% la cifra que se maneja sobre el asunto en cuestión. En tanto que La República (2014) mencionó que en el Perú el 91% de las compañías intenta alcanzar un índice de rotación laboral inferior al 10% y un 67% de ellas una tasa de rotación laboral por debajo del 5%, aunque en la realidad únicamente el 50% consigue obtener la cifra que aspira en torno a este ratio.

Huaruco (2015) aseveró que dentro del mercado laboral peruano la demanda sería fuerte en cuanto a los oficios técnicos relacionados con las actividades de la minería, mientras que sería creciente en cuanto a las carreras profesionales vinculadas con las actividades de infraestructura, aunque destacó que una gran demanda estaría en los puestos de ventas por el alto nivel de rotación laboral que poseen. También explicó que la demanda en cuanto al nivel gerencial es alta pero la oferta es baja. Además, resaltó la necesidad de abandonar las herramientas obsoletas y apoyarse en la tecnología con la finalidad de captar al mejor personal disponible.

Finalmente, MTPE (2008a) destacó que el nivel del empleo en el Cusco durante el 2007 se debió básicamente al impuso dado por los cuatro sectores siguientes: (a) servicios,

(b) comercio, (c) transporte, y (d) almacenamiento y comunicaciones; destacando entre estos el sector servicios. Por su parte, MTPE (2008b) indicó que en el Cusco el mercado laboral durante el 2007 contaba con una composición del empleo formal que era de un 22.2% correspondiente a trabajadores con nivel educativo secundario y un 52.9% perteneciente a empleados con nivel educativo superior, mientras que la composición del empleo informal era de un 55.5% correspondiente a trabajadores con estudios secundarios y un 17.4% perteneciente a empleados con estudios superiores. También aseveró que en tal año la categoría ocupacional más demandada fueron los vendedores y la más ofertada fueron los profesionales técnicos y ocupaciones afines. Asimismo MTPE (2008a) precisó sobre la rotación laboral en el Cusco que ésta registró un valor de 4.4% en el primer semestre del 2006 en comparación con un valor de 5.0% en el primer semestre del 2007, aunque mencionó que este asunto guardaba estrecha relación con la modalidad contractual, siendo los acuerdos laborales que presentan una mayor flexibilidad aquellos que registran más altos niveles de rotación laboral.

## **2.5 Análisis del Sector Asegurador del Perú y del Cusco**

### **2.5.1 Administración y gerencia**

El sector asegurador peruano se encuentra regulado por los tres organismos siguientes: (a) la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), (b) la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), y (c) el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), los cuales tienen competencia directa sobre el manejo que brindan las 15 firmas de este rubro que funcionan en el país (Class & Asociados S.A., 2013). Además la APESEG es el organismo que conglomeró a las diversas empresas de seguros y reaseguros del giro de negocio en cuestión, aunque de éstas en el Cusco operan en la actualidad sólo las cuatro compañías siguientes: (a) Rímac, (b) Pacífico Seguros, (c) Mapfre, y (d) La Positiva Seguros.



Rímac (2014) indicó que su Directorio era elegido por la Junta General de Accionistas para un periodo de un año y que en la actualidad se encontraba conformado por nueve directores titulares y tres directores suplentes, todos ellos hombres mayores de 50 años. Además precisó que los miembros del Directorio integraban tanto un Comité de Gestión Integral de Riesgos como un Comité de Auditoría, en los cuales se tomaban decisiones relacionadas fundamentalmente con el ámbito económico, ambiental y social del negocio. También señaló que este Directorio consideraba las diversas preocupaciones o sugerencias que podían alcanzar el Gerente General, el Auditor Interno o los grupos de interés relacionados con las actividades del negocio. Asimismo destacó que el Gerente General llevaba a cabo reuniones mensuales con el Directorio para reportar sobre la marcha del negocio, aunque mencionó que este último no contaba hasta el momento con mecanismo formal o informal alguno para evaluársele su desempeño.

En tanto que Pacífico Seguros (2014) señaló que la empresa sigue normas de buen gobierno corporativo establecidas por Credicorp, su principal accionista, y que éste también estableció las pautas de conducta aplicables tanto a directores como a funcionarios así como a colaboradores mediante un Código de Ética y varias políticas corporativas que sirven para lograr un crecimiento sostenible del negocio. Además destacó que existe una División de Cumplimiento Corporativo de Credicorp, que tiene a su encargado dentro de Pacífico para velar por el respeto de las normas internas y externas que influyen en el desempeño de la organización. También precisó que la firma recoge las expectativas de sus grupos de interés en función al impacto que éstas pueden tener en las tres empresas que conforman el negocio, es decir Pacífico Peruano Suiza, Pacífico Vida y Pacífico EPS.

Mientras que Mapfre (s.f.) señaló que la empresa es parte de un grupo español cuyo origen data de 1993 y que se encuentra conformado tanto por Mapfre S.A. como por sus filiales independientes. También mencionó que los órganos de gobierno de la firma se han



caracterizado por aspirar a un buen gobierno corporativo y en tal sentido desde hace tiempo cuentan con una serie tanto de principios como de normas que se fueron adecuando a los cambios experimentados por el negocio durante su vida social y que han garantizado su eficacia durante años. Además indicó que si bien las actividades principales de la organización se desarrollan en el sector de seguros, ello no le ha impedido que intervenga en otras actividades comerciales relacionadas fundamentalmente con servicios financieros así como asistenciales cuya finalidad ha consistido en cumplir con la política de poseer una propuesta integral relacionado al rubro del ahorro y previsión.

Por último, La Positiva Seguros (2014) indicó que esta compañía estaba conformada por dos empresas, tanto La Positiva Seguros y Reaseguros como La Positiva Vida Seguros y Reaseguros, las cuales cuentan con sus respectivos directorios, integrados por nueve miembros cada uno, así como con su correspondientes equipos de gerentes, constituido por 18 y 14 integrantes cada uno.

### **2.5.2 Marketing y ventas**

Las empresas que componen el sector asegurador peruano brindan básicamente las dos clases de coberturas siguientes: (a) las de seguros generales o bienes patrimoniales, que indemnizan al asegurado por un perjuicio a un bien material o por accidentes así como por enfermedades; y (b) las de seguros de vida, que cubren al asegurado de riesgos condicionales a su existencia e incluyen asuntos vinculados con pensiones de jubilación o derivados de regímenes provisionales. Asimismo el mercado asegurador nacional ha mostrado un alto grado de concentración dado que en cuanto al nivel de producción de primas de seguros netos, los líderes en el ámbito local son tanto Rímac como Pacífico Seguros porque entre ambas representan un 59.4% del total registrado en el periodo comprendido desde enero hasta diciembre del 2013, aunque se ha detectado un progresivo crecimiento en la participación del resto de aseguradoras debido a que éstas se

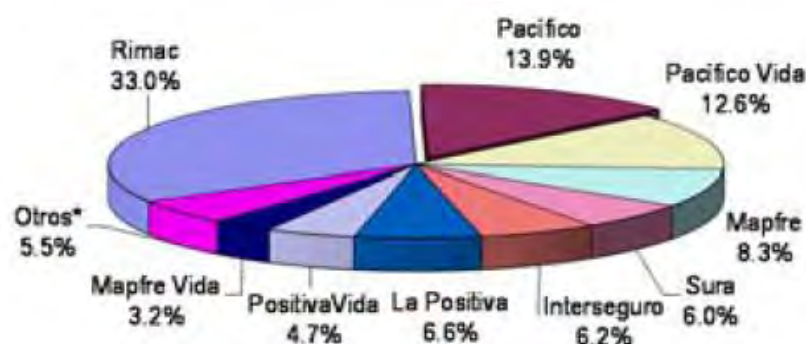
especializaron en ciertos nichos o se decidieron a cubrir nuevos segmentos, lo cual ha permitido incrementar la cantidad de ramos atendidos e incorporar condiciones que fomentan la competencia y es por ello que existe interés de varios nuevos participantes por ingresar al negocio (Class & Asociados S.A., 2013). En la Tabla 8 se muestran los ramos atendidos por cada empresa del ámbito local y en la Figura 2 se exhibe la cuota de mercado en función a las primas de seguros.

Tabla 8

*Ramos Atendidos por Compañía Aseguradora en el 2013*

Ramos	Empresa
Ramos generales	Pacífico Peruano Suiza Mapfre Perú Secrex La Positiva Insur
Ramos de vida	Pacífico Vida Mapfre Perú Vida La Positiva Vida Protecta Rigel SURA Seguros
Ramos generales y de vida	Rímac Internacional BNP Paribas Cardif ACE Seguros Interseguro

*Nota.* Adaptado de " Sistema de seguros peruano", por Class & Asociados S.A., 2013. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisseg2013.pdf>



*Figura 3.* Participación de mercado de acuerdo con la producción de primas de seguros netas en el 2013.

En Otros el \* hace referencia a Protecta, BNP Paribas Cardif, Ace, Secrex, Insur y Rigel. Tomado de "Sistema de seguros peruano", por Class & Asociados S.A., 2013. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisseg2013.pdf>

Finalmente, Arce y Baltazar (2015) señalaron que el comportamiento económico nacional del 2014 repercutió en el sector asegurador dado que en ese año el crecimiento del rubro fue de un 12%, a diferencia del 2013 cuando creció 19%, aunque indicaron que para el 2015 se producirían señales de recuperación que permitirían progresar a la industria con cifras de dos dígitos. Además mencionaron que la tarea fundamental de los nuevos ingresantes al negocio no estaba en quitarles terreno a las grandes firmas sino en trabajar con seguros para determinados nichos e ingresar a provincias y así contribuir con el incremento de la penetración de seguros en el país, ya que ésta se ubicaba por debajo de otras naciones de la región.

### **2.5.3 Operaciones, logística e infraestructura**

Rímac fue resultado de la fusión entre la Compañía Internacional de Seguros del Perú y la Compañía de Seguros Rímac en 1992, aunque luego compró la cartera de Wiese Aetna Compañía de Seguros en el 2002 con la finalidad de aumentar de modo significativo su participación en el sector asegurador. Asimismo adquirió casi la totalidad de acciones tanto de Royal&SunAlliance - Vida como de Royal&SunAlliance - Seguros Fénix en el 2004. También al ser accionista mayoritario de Rímac EPS posee la misma condición en la Clínica Internacional, pero la expansión de sus operaciones no se detuvo porque consiguió recientemente casi la totalidad de acciones del Instituto Oncológico Miraflores y de las firmas Servicios de Auditoría y Salud así como Servicios Médicos Ambulatorios. Además su sede central se ubica en Lima, pero posee agencias en diversas ciudades como Cusco, Arequipa, entre otras (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2015a).

En tanto que Pacífico Seguros se constituyó en 1992, poseyendo casi la mayoría de acciones de Pacífico Vida así como la totalidad de acciones de Pacífico EPS y fue mediante ésta que ha efectuado varias sinergias que implicaron la compra mayoritaria de acciones de diversas organizaciones relacionadas con el rubro salud desde el 2011 hasta el

2012 en Lima, Arequipa y Trujillo fundamentalmente con el objetivo de convertirse en líder del sector salud. Además en el 2012 adquiere Crediseguro en Bolivia y en el 2014 se asocia con Banmédica para el desarrollo conjunto de un negocio relacionado al campo de la salud en el mercado nacional que implicó la incorporación de algunas entidades como la Clínica San Felipe así como los Laboratorios ROE a la red de Pacífico EPS (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2015b).

Mientras que Mapfre fue resultado de la fusión entre El Sol Compañía de Seguros Generales y La Nacional en 1994, aunque en 1999 cambió de razón social y desde ahí se le conoce como Mapfre. Luego en el 2007 la SBS autorizó la fusión de ésta con Latina de Seguros y Reaseguros, la cual transfirió todos los activos y pasivos a la aseguradora de origen español (Pacific Credit Rating [PCR], 2014a).

Por último, La Positiva Seguros se constituyó en 1937 y desde su fundación en Arequipa fue ampliando sus servicios hasta avocarse a los seguros en general, que le permitieron lograr una fuerte presencia en la zona sur del país. En la década de los setenta decidió incursionar en Lima e inauguró su edificio central en 1978. Luego en la década de los ochenta la compañía Ferreyros se vuelve accionista y en la década de los noventa se incorporaron al accionariado las firmas tanto Cervesur como Suramericana, asimismo tiempo después fundó la AFP Profuturo. En el 2001 lanzó el SOAT La Positiva, que tuvo una notable acogida, y en el 2005 segregó su patrimonio para gestionar ramos de seguros tanto generales como de vida con empresas separadas. Ya en la actualidad gestiona toda clase de seguros en sus oficinas tanto de Lima como de Arequipa, así como de varias otras ciudades como Cusco, Piura, y demás (Pacific Credit Rating [PCR], 2014b).

#### **2.5.4 Finanzas y contabilidad**

Primeramente, Rímac al cierre del 2014 obtuvo una utilidad neta de S/. 203.1 millones, lo cual ha marcado una mejoría del 55.5% con respecto al 2013, lo cual implicó

una mejora en la rentabilidad promedio para el accionista (ROAE), dado que pasó de 11.23% en el 2013 a 16.58% en el 2014, así como un crecimiento en la rentabilidad promedio para sus activos (ROAA), ya que migró de 1.80% en el 2013 a 2.41% en el 2014, aunque las cifras de rentabilidad del último año antes indicadas estuvieron debajo de las alcanzadas en el sector porque éstas fueron de 18.26% y 2.95% en cada caso. Además los indicadores de liquidez evidenciaron un retroceso en vista que el pasivo corriente se comportó de manera más dinámica que el activo corriente, sin embargo al culminar el 2014 los compromisos de la empresa a futuro tanto en moneda nacional como extranjera se cubren de modo adecuado (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2015a).

Pacífico Seguros al culminar el 2014 alcanzó un incremento en su resultado neto de 75.76% con referencia al 2013, lo que sobrepasó lo presupuestado, significando que el ROAE pasara de 9.29% en el 2013 a 14.76% en el 2014 y que el ROAA cambiara de 3.73% en el 2013 a 5.91% en el 2014, lo cual en el primer caso ubica a la firma ligeramente por debajo de la cifra alcanzada por el sector aunque en el segundo caso coloca a ésta por encima del valor logrado por la industria. Asimismo la liquidez se ha mantenido estable en el tiempo como resultado de una acertada gestión, de modo tal que el índice de liquidez corriente alcanzando en el 2014 fue de 1.29x, mientras que en el mismo periodo el índice de liquidez efectiva fue de 0.13x, además la institución mantiene acceso a líneas bancarias con instituciones financieras del ámbito local así como un portafolio con liquidez media que puede ser utilizado para eventualidades (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2015b).

Mapfre consiguió una utilidad neta que ascendió a S/. 41.70 millones en el primer semestre del 2014, lo cual comparado con el primer semestre del 2013 implicó una mejora del 108.51%. De igual modo se comportaron las cifras durante el último periodo en cuestión tanto con el ROA, que pasó de 3.04% a 4.40%, como con el ROE, que cambió de



15.23% a 28.79%. Además el índice de liquidez corriente presentó una baja dado que migró de 1.26x a 1.08x debido fundamentalmente a un mayor incremento en los pasivos corrientes, que presentaron un aumento de 30.06%, con relación a los activos corrientes, que mostraron un incremento de 11.52%; mientras que el índice de liquidez efectiva no varió en el periodo indicado porque éste mantuvo el valor de 0.17x (Pacific Credit Rating [PCR], 2014a).

Finalmente, La Positiva Seguros en el primer semestre del 2014 logró una utilidad neta de S/. 24.60 millones, lo que evidenció un crecimiento de 37.67% con referencia al primer semestre del 2013. Además el ROE así como el ROA a junio del 2014 lograron valores tanto de 10.08% como de 3.08% en cada caso, mientras que en este mismo periodo la liquidez corriente fue de 1.28x y la liquidez efectiva obtuvo una cifra de 0.32x (Pacific Credit Rating [PCR], 2014b).

### **2.5.5 Recursos humanos**

Por un lado, Rímac (2014) indicó que en el 2013 contaba con 3,684 colaboradores y que el número de contrataciones fue de 1,992 personas, de las cuales 647 sucedieron en provincias, mientras que el número de ceses fue de 1,569 individuos, de los cuales 476 sucedieron en provincias. Asimismo detalló sobre el nivel de rotación laboral que mayoritariamente correspondía al género masculino y que principalmente correspondía al rango de edad comprendido entre 21 hasta 30 años. También destacó que todos sus colaboradores cuentan con beneficios como seguro de vida, seguro médico, entre otros, y que la totalidad de estos se encuentran incorporados al Sistema Privado de Pensiones.

Por otro lado, Pacífico Seguros (2014) señaló que en el 2013 tuvieron 3,389 colaboradores, de los cuales 387 correspondían la región norte, 186 pertenecían a la región centro y 213 concernían a la región sur. Además precisó que el número de contrataciones fue de 1,509 personas, de las cuales 545 pertenecen a provincias, mientras que el número



de ceses fue de 1,393 individuos, de los cuales 530 pertenecen a provincias. También refirió sobre el nivel de rotación laboral que principalmente correspondía al género femenino y que mayoritariamente correspondía al rango de edad comprendido por debajo de los 21 años. Asimismo mencionó que la política salarial se manejaba mediante una escala interna confidencial que consideraba aspectos como la antigüedad o el desempeño del empleado.

Por último, tanto Mapfre como La Positiva Seguros al tener oficinas en Lima como en provincias cuenta también con gran cantidad de empleados y el comportamiento en cuanto a la rotación laboral, los beneficios y las escalas salariales se han manejan de forma bastante similar al par de firmas antes mencionadas.

#### **2.5.6 Sistemas de información y comunicación**

Las empresas del sector asegurador básicamente emplean un *Enterprise Resource Planning* (ERP) o varios de los módulos que estos sistemas poseen tanto para integrar los múltiples procesos de negocio como para automatizar diversas actividades rutinarias. Entre los ERP existentes en el mercado el más empleado en la actualidad es SAP R/3, del cual existe una extensa gama de servicios orientados a su implantación, capacitación y soporte técnico a nivel nacional.

Finalmente, cabe indicar que todas las compañías del rubro asegurador cuentan con un *Database Management System* (DBMS) para gestionar la información que contienen sus bases de datos. Entre las medianas y grandes corporaciones el DBMS más utilizado es Oracle, del que también hay una amplia red de servicios dirigidos a su instalación, enseñanza y asistencia técnica en el ámbito local.

#### **2.5.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

En el país la APESEG ha reunido a las compañías que componen el sector asegurador a nivel nacional y ha velado por los intereses de éstas, aunque también brinda

orientación, indica eventos y proporciona enlaces electrónicos de interés relacionados al desempeño del rubro.

Por último, cabe destacar que la APESEG ha efectuado una constante recopilación de información que presenta de modo estadístico, la cual se encuentra bastante actualizada y se muestra clasificada por diversos temas como las primas netas anuales, las primas netas mensuales, y demás.

## **2.6 Resumen**

La revisión de la literatura de la investigación se inició con la exposición de varios aspectos destacados que se relacionan con el tema de la rotación laboral, los cuales fueron agrupados en los cinco asuntos siguientes: (a) el significado que llega a tener la rotación laboral para las empresas en la actualidad, (b) los costos que implica incurrir en la rotación laboral, (c) la relación que existe entre la satisfacción laboral así como el compromiso organizacional con la ocurrencia de la rotación laboral, (d) el vínculo entre la satisfacción del cliente con la rotación laboral, y (e) la incidencia de la rotación laboral en las fuerzas de ventas.

Seguidamente se abordó el tema de la situación del mercado laboral en el mundo, lo cual permitió tener una idea de cómo se estuvo comportando en diversas regiones del planeta la disponibilidad de empleo en los últimos años y ello evidenció una heterogeneidad bastante amplia al respecto. Además se revisó el estado actual de la fuerza de trabajo así como de las perspectivas al respecto en Estados Unidos, un conjunto de países europeos y China.

Luego se desarrolló el tema de la situación del mercado laboral tanto en el Perú como en el Cusco, lo que permitió conocer su evolución hacia la desregulación iniciada en la década de los noventa así como que la rama económica de servicios es la que más contribuye en la generación de empleo en el país, lo cual ocurría de manera similar en el

Cusco. Sin embargo, se detectó que la rotación laboral local era la más elevada de la región y en el caso del Cusco ello guardaba fuerte relación con la modalidad contractual.

Finalmente, se efectuó el análisis del sector asegurador del Perú y del Cusco donde se indicó que de todas las empresas del rubro existentes en el país únicamente operan cuatro en dicha ciudad y que en líneas generales el desempeño de éstas ha evidenciado que existen situaciones propias del sector asegurador nacional que las afectan de modo favorable, relacionadas con aspectos de carácter administrativo, operativo, financiero, informático y tecnológico; pero que también ocurren otros hechos propios del rubro en cuestión que las impactan de modo desfavorable, relacionados con aspectos de carácter tanto mercadotécnico como de personal.



## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación empleado consideró las tres características metodológicas siguientes: (a) enfoque cualitativo, dado que se buscó entender con mayor grado de exactitud un fenómeno en base a la datos brindados por los informantes, lo cual Rudnick (2014) precisó que servía para entender mejor las experiencias de los seres humanos así como sus comportamientos, evitándose con esto reducir un estudio principalmente al establecimiento de medidas numéricas; (b) alcance exploratorio, dado que se indagó sobre un tema poco estudiado hasta el momento en la localidad intervenida, lo que Hildreth y Aytac (2007) manifestaron que implicaba descubrir lo sucedido en una situación específica así como entender a los sujetos de la investigación, debido a la inmersión en el hecho analizado, a pesar que esto implicaba una labor menos estructurada; y (c) diseño holístico de casos múltiples, dado que se trabajó con una sola unidad de análisis por cada caso que fue considerado, lo cual Díaz Andrade (2009) expresó que permitía tanto una comprensión como una explicación más profunda del problema que era materia de estudio, no significando esto emplear una lógica de replicación.

### 3.2 Población y Selección de Muestra

La población de la investigación estuvo conformada por todas las organizaciones del sector asegurador del Cusco que operaban al momento de efectuar el estudio, mientras que para la selección de la muestra de la investigación se empleó el muestreo no probabilístico por conveniencia y para el tamaño de la muestra se utilizó la saturación teórica entre los casos de las tres firmas del rubro escogido que desearon participar.

### 3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

El procedimiento de recolección de datos en la investigación consistió en reunirse durante abril del 2015 con diversos gerentes de agencias y responsables de fuerzas de

ventas, los cuales al momento de efectuarse el trabajo de campo laboraban en compañías del giro de negocio seleccionado.

Los participantes en las entrevistas de la investigación brindaron su apoyo de manera voluntaria y para certificar tal situación se les hizo llegar de manera oportuna a través de un correo electrónico el consentimiento informado correspondiente, cuyo modelo se puede revisar en el Apéndice A.

Asimismo se garantizó a los colaboradores la confidencialidad respectiva, lo cual implicó evitar cualquier referencia con nombre propio sobre estos en la investigación para que así puedan brindar sus opiniones sobre la situación del tema indagado en sus centros de labores con la mayor libertad posible, aunque dichos pareceres se registraron obedeciendo una secuencia previamente establecida mediante un protocolo, el cual se detalla en el Apéndice B.

Igualmente cabe precisar que también se efectuaron las anotaciones de campo que estuvieron relacionadas con la percepción visual de diversos aspectos relacionados con el ambiente físico, el entorno social, entre otros, lo cual hizo que la observación permita una mejor comprensión del tema abordado dentro del rubro escogido.

Finalmente, sobre este asunto, Kuper, Lingard y Levinson (2008) indicaron que en la investigación cualitativa los métodos utilizados para la recolección de datos necesitaban ajustarse tanto a la pregunta planteada como a la revisión de la literatura efectuada, resultando válidos el empleo de la entrevista así como de la observación, los cuales eran procedimientos que buscaban recabar información para brindar a los lectores una idea del entorno sobre el cual se efectuó la investigación y explorar a profundidad un fenómeno.

### **3.4 Instrumento**

Uno de los instrumentos utilizados en la investigación fue la entrevista abierta, para la cual se elaboró una guía general de contenido que se manejó con la flexibilidad que

ameritara la situación, teniendo una duración promedio de una hora en cada ocasión que se efectuó y cuyas principales pautas se pueden apreciar en el Apéndice C.

Al respecto, Broom (2005) expresó que en las investigaciones con enfoques cualitativos era común utilizar entrevistas porque servían para establecer una comprensión profunda de las experiencias de las personas con relación a eventos particulares. Además mencionó que el empleo del instrumento en cuestión requería determinar los temas específicos que debían abordarse con la finalidad de encontrar la información que permita contestar la pregunta central fijada para un estudio, lo cual debía complementarse con la definición de aspectos secundarios así como con el establecimiento de un esquema tentativo que debía gestionarse con flexibilidad. También aseveró que las entrevistas debían empezar tanto con la presentación del entrevistador como con la administración de un escrito que resuma el alcance del proyecto, evitándose apuros en esta instancia para de ese modo generar una buena relación con el entrevistado, lo que permitía una conversación guiada que trate desde cuestiones sencillas hasta asuntos cruciales.

No obstante, Qu y Dumay (2011) señalaron que algunos problemas de las entrevistas radicaban en la inseparabilidad entre el investigador y el conocimiento del asunto que estudiaba, los problemas en cuanto a la transcripción de la información recabada, la naturaleza del lenguaje para construir situaciones en lugar de reflejar fenómenos, y demás. Asimismo manifestaron que no existía una técnica que pueda garantizar una entrevista efectiva o diseñar preguntas apropiadas, aunque de manera general el entrevistador debía considerar los dos aspectos siguientes: (a) procurar mantener conciencia de la situación para evitar que el diálogo pase a un plano informal, y (b) realizar una planificación cuidadosa previa a la entrevista dado que el acceso a las personas no era fácil de conseguir por la falta de tiempo que tienen las mismas. También indicaron que para lograr entrevistas provechosas era necesaria la gestión de las cuatro habilidades



siguientes: (a) establecer una buena relación con el entrevistado, (b) conocer formas de no perder el tema de conversación, (c) saber cuándo interrumpir, y (d) aprovechar de la mejor manera los silencios del entrevistado. Igualmente precisaron que era importante divulgar el objetivo de su estudio para que las respuestas obtenidas sean más provechosas y que se ofreciera el derecho tanto a la privacidad como a la reserva de las opiniones vertidas cuando se trataban casos en los que empleados ofrecían comentarios sobre aspectos relacionados con su vida laboral.

De otro lado, Oates (2015) expresó que cada vez era más común en la vida emplear la tecnología, lo cual podía aplicarse en las investigaciones utilizando programas informáticos de mensajería instantánea aprovechando el protocolo de voz sobre Internet así como los dispositivos básicos para establecer comunicación con otra persona. Sin embargo, precisó que el empleo de esta facilidad podía verse afectada por los cinco elementos siguientes: (a) reiterada formulación de preguntas irrelevantes, (b) uso inapropiado del tiempo, (c) empleo pobre de técnicas para entrevista, (d) comportamientos emocionales inesperados, y (e) dificultades para grabación. También indicó que Internet había permitido a los estudios con enfoque cualitativo obtener un mayor alcance geográfico y el acceso a una amplia gama de participantes, lo cual redujo la discusión metodológica sobre el tipo de aplicaciones informáticas en cuestión debido a que resultaban mejores a las realizadas tiempo atrás por vía telefónica, aunque necesitaba incidirse en la explicación de maneras para emplear los programas computacionales aludidos de manera más óptima así como en la gestión de aspectos éticos relacionados con la obtención del consentimiento verbal para grabar la conversación efectuada o la divulgación de la información conseguida.

Ahora bien, vale indicar que de manera paralela se empleó la observación durante la inmersión para captar detalles así como conductas y su formato se presenta en el

Apéndice D, lo cual unido con el instrumento antes indicado permitió viabilizar la triangulación de métodos en la obtención de datos, con el propósito de afianzar los resultados conseguidos.

Sobre este asunto, Baker (2006) manifestó que la observación era un tema complejo porque requería que el investigador desempeñara roles y empleara sus sentidos para recopilar datos, lo cual significaba que en ningún momento debía olvidar su función principal con la finalidad de captar la mayor cantidad de aspectos relevantes sobre el problema estudiado. Además expresó que si bien por definición el instrumento aludido requería el recojo sistemático de datos para entender a las personas dentro de su entorno, era posible que el investigador adoptara alguno de los cuatro roles siguientes: (a) no participativo, lo que significaba la obtención de datos sin que se requiera mayor involucramiento; (b) observador completo, el cual actuaba de manera pasiva porque sólo se limitaba a mirar o escuchar; (c) observador participante, el cual implicaba una mayor observación que involucramiento para evitar que surja cualquier tipo de relación que genere condicionamientos; y (d) participativo de forma moderada, lo que implicaba conseguir un equilibrio entre el involucramiento con la observación. Igualmente precisó que uno de los aspectos más importantes con relación a la observación era la ética manejada para no caer en abusos a la privacidad individual, lo cual era un aspecto debatible mientras los participantes no fueran sometidos a experimentos.

En similar orden de ideas, Kawulich (2005) señaló que la observación era equivalente a tomar una fotografía apoyándose en la escritura y por ello era el principal método utilizado por investigadores relacionados con estudios que poseían un enfoque cualitativo para realizar su trabajo de campo, dado que servía para registrar expresiones no verbales, interacciones, y demás, lo cual permitía conseguir una comprensión holística del fenómeno en estudio. Igualmente aseveró que el instrumento referido podía tomar mayor

validez si era apoyado con elementos adicionales como entrevistas, por ejemplo, lo cual luego en conjunto servía para responder preguntas o construir teoría. Asimismo expresó que para utilizar la observación debían considerarse aspectos como los tipos de interrogantes formuladas por la investigación o las oportunidades disponibles para utilizarla. También mencionó que el instrumento en cuestión ofrecía ventajas como el descubrimiento de asuntos poco divulgados o el acceso a visualizar eventos no programados, aunque entre sus desventajas estaban la falta de valoración objetiva sobre la importancia de los sucesos que se presenciaban o las interpretaciones subjetivas que podían efectuarse de lo visto. Además precisó que la mejor manera de realizar una observación era considerando a los participantes como colaboradores así como tomando notas de campo diarias que expresen de la mejor forma posible la información conseguida.

Por último, Konecki (2008) señaló que el investigador para representar de manera adecuada la realidad que estudiaba requería apoyarse en una serie de instrumentos, por lo cual era necesario el empleo de la triangulación, debiendo este término no ser tomado de manera literal, ya que implicaba el empleo de dos, tres o más alternativas para recoger información. Asimismo manifestó que podían existir los cuatro tipos de triangulación siguientes: (a) de datos, lo cual implicaba el uso de varias fuentes de información; (b) de investigadores, que significaba la inclusión de diversos analistas o evaluadores en el estudio; (c) teórica, lo cual consistía en el empleo de varias perspectivas teóricas para interpretar un sólo conjunto de datos; (d) metodológica, que requería la selección de numerosos métodos para estudiar un único problema. Igualmente precisó que la triangulación proporcionaba mayor confianza a los resultados obtenidos en las investigaciones con enfoques cualitativos, debido a que permitían mostrar con mayor detalle la complejidad de un suceso, exhibir más dimensiones de un hecho o generar mayor conocimiento sobre un fenómeno, lo cual en instancias posteriores permitía generalizar de

mejor forma los resultados alcanzados. También mencionó que la triangulación ya era empleada en la actualidad por diversas profesiones, en especial por los reclutadores de personal al momento de validar la información de candidatos entre diversas fuentes.

### **3.5 Análisis e Interpretación de Datos**

El análisis de datos de la investigación se llevó a cabo mediante la codificación cualitativa. Hernández et al. (2010) mencionaron que ésta consiste en revisar dos segmentos del contenido de los datos recogidos con la finalidad tanto de analizar como de comparar ambos para establecer categorías, que pueden llegar a ser distintas o similares en función a una evaluación de significado así como de concepto que estos tengan, pero que siempre terminan representándose por códigos, además mencionaron que la codificación cualitativa tenía los dos niveles siguientes: (a) cuando se ubicaban, se categorizaban y se codificaban las categorías; y (b) cuando se agrupaban las categorías en base a sus similitudes o diferencias.

Además se emplearon bitácoras de análisis, las cuales se convirtieron en una valiosa ayuda porque en éstas se plasmaban una serie de ideas, reflexiones, y demás, sobre diversos aspectos que fueron surgiendo durante la codificación cualitativa para emplearse cuando fueran necesarios.

De otro parte, la interpretación de datos de la investigación se apoyó en el empleo del programa computacional Atlas.ti, que brindó la posibilidad de simplificar el trabajo ya que encapsuló al interior de una unidad hermenéutica los diversos documentos primarios con los que se contaba y simplificó la tarea de establecer tanto los códigos como las familias de códigos respectivas así como de realizar los memos necesarios; además de poseer diversas funcionalidades que simplificaron de modo considerable la creación de gráficos así como la emisión de reportes, los cuales fueron un aporte significativo al momento de la generación de teoría.

Finalmente, Scales (2013) manifestó que las investigaciones con enfoque cualitativo examinaban textos, entrevistas, u otros tipos de datos no estructurados, a los cuales debía otorgarse un significado, requiriéndose por este motivo la codificación ya que permitía identificar, administrar y comparar la estructura de las diversas fuentes de información conseguidas. Además señaló que para resolver los cuestionamientos sobre la falta de herramientas para el análisis e interpretación de datos en los estudios con enfoque cualitativo, era necesario olvidar los cuestionamientos que catalogan a la codificación como un conteo de orden cuantitativo. Igualmente expresó que el empleo del Atlas.ti en algunos casos implicaba el riesgo de perder información, sin embargo el empleo de aplicaciones informáticas se tornaba importante para la generación de una dinámica entre el investigador y sus datos, aunque debía evitarse que surja una dependencia excesiva al tipo de facilidad aludida. Asimismo mencionó que las funcionalidades del Atlas.ti resultaban apropiadas para las tareas de codificación y ello permitía mejorar tanto el análisis como la interpretación de datos. También aseveró que la codificación no era un proceso rápido y que si existía alguna ayuda que pudiera simplificar el proceso era mejor utilizarla, lo cual implicaba la capacitación para el correcto empleo de la misma, aunque esto no resultaba un problema en el caso de Atlas.ti porque existían manuales, seminarios, tutoriales y foros con ilustraciones así como ejemplos que podían servir de ayuda para adquirir habilidades en el tema.

### **3.6 Validez y Confiabilidad**

La determinación de validez y confiabilidad de la investigación implicó el empleo de listas de verificación respondidas dicotómicamente afirmativa o negativamente según sea el caso. Hernández et al. (2010) indicaron que para manejar este asunto debían revisarse fundamentalmente los tres aspectos siguientes: (a) credibilidad, que es equivalente a la validez interna, la cual resulta útil para corroborar si el investigador captó

el significado de lo transmitido por los informantes; (b) transferencia, que es equivalente a la validez externa, la cual resulta útil para que el lector del estudio establezca el nivel de semejanza que pueda existir entre el contexto en que se llevó a cabo éste y otras posibles realidades; y (c) dependencia, equivalente a la confiabilidad, la cual resulta útil para verificar la medida de similitud en que los resultados alcanzados son equivalentes a los hallazgos que se consiguieron en otros estudios al respecto. Los resultados sobre estas cuestiones aparecen en el Apéndice E.

### **3.7 Resumen**

La metodología de la investigación comenzó con el establecimiento de los tres aspectos fundamentales siguientes: (a) enfoque, (b) alcance, y (c) diseño. Además se precisó la forma en que se efectuó el manejo tanto de la selección muestral como de la recolección de datos.

Seguidamente se indicó que los instrumentos empleados fueron tanto la entrevista abierta como la observación, las cuales contaron con una pauta general de contenido y un formato respectivamente, que ayudaron a captar de mejor manera las opiniones de los diversos informantes durante el lapso que duraron las sesiones de conversación así como a rescatar las cuestiones percibidas durante la inmersión y que en su conjunto ayudaron a viabilizar la triangulación de métodos.

Luego se abordó el análisis de datos, que se realizó a través del manejo de la codificación cualitativa así como de bitácoras, las cuales para su mejor manipulación requirieron del apoyo computacional y por tal motivo se escogió el programa informático Atlas.ti, el cual fue de mucha ayuda por las múltiples facilidades que le brinda al usuario.

Por último, se explicó el manejo brindado para corroborar tanto la validez como la confiabilidad, para lo cual resultó necesario el uso de listas de verificación con la finalidad de conocer los tres aspectos siguientes: (a) si se capturó correctamente la información



emitida por los colaboradores, (b) si es posible la existencia de algún parecido entre el contexto del estudio con otros entornos, y (c) si se alcanzó cierta semejanza en los resultados conseguidos por otros estudios.



## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Perfil de los Informantes

Las respuestas que se obtuvieron han provenído de los casos de tres empresas que en la actualidad componen el sector asegurador cusqueño, lo cual representa el 75% del total de firmas del rubro escogido. Además cada uno de los casos estudiados contó con su respectiva unidad de análisis, la cual estuvo conformada según la disponibilidad respectiva tanto por un gerente de agencias y un representante de fuerzas de ventas como por un representante de fuerzas de ventas. En la Tabla 9 se brindan mayores precisiones con relación a cada caso indagado.

Tabla 9

#### *Datos de los Informantes por Caso*

Asunto	Caso		
	1	2	3
Ubicación	Cusco	Cusco	Cusco
Fecha de entrevista	Abril 2015	Abril 2015	Abril 2015
Composición de la unidad de análisis	2 entrevistados	2 entrevistados	1 entrevistado
Entrevistado(s)	Gerente de agencia (ga1) Responsable de fuerzas de ventas (rfv1)	Gerente de agencia (ga2) Responsable de fuerzas de ventas (rfv2)	Responsable de fuerzas de ventas (rfv3)
Género del entrevistado(s)	Masculino Masculino	Masculino Masculino	Masculino

### 4.2 Hallazgos

La rotación laboral si bien puede resultar hasta cierto punto algo comprensible en el terreno empresarial, lo cierto es que en el sector asegurador de Cusco ha llegado a obtener cifras bastante elevadas. Ahora bien, tampoco se debe pensar que los niveles de este indicador sean únicamente deficitarios en el rubro objeto de estudio, ya que al parecer la legislación nacional de trabajo vigente puede ser gran parte del problema, dado que como lo expresó MTPE (2002), la desregulación del mercado laboral emprendida a inicios de los

noventa no ha mostrado efectos muy favorables en líneas generales. Sin embargo, ello no es motivo para obviar lo expresado por Ishmael, Osamor, y Ojo Agbodu (2012), quienes hicieron una analogía entre el significado del aumento del grado de la rotación laboral con el del incremento de los niveles marcados por un termómetro, y considerando los reportes de sostenibilidad emitidos tanto de Rímac (2014) como de Pacífico Seguros (2014), donde se manifestaron cantidades por encima del 40% al respecto, no cabe duda entonces que los valores manejados son considerablemente altos y que por consiguiente existen causas de fondo por conocer para alcanzar la comprensión de este asunto.

***Principales causas de la rotación laboral.*** Al entrevistarse a los gerentes de agencia así como a los responsables de fuerzas de ventas e indagar acerca de las principales causas de la rotación laboral en los casos estudiados del sector asegurador cusqueño, se pudo descubrir que existen varias similitudes entre lo que opinan ambos tipos de entrevistados sobre este asunto. Por una parte, el gerente de agencia del primer caso identificó los dos temas siguientes: (a) el estrés, debido a las constantes reuniones con clientes así como a las presiones por incrementar la productividad que en algunos casos se exigía a los trabajadores; y (b) el nivel desempeño, debido a la necesidad por sostener los resultados alcanzados o lograr determinadas metas para un periodo; mientras que el gerente de agencia del segundo caso detectó los dos temas siguientes: (a) la promoción laboral, debido a las expectativas que tienen los empleados de ingresar a una empresa que les permita crecer profesionalmente pero que no ocurría en esta clase de puestos muy a menudo; y (b) el sistema de recompensas, debido a una falta de sensatez de parte de los trabajadores en sus pretensiones relacionadas con las ganancias que pueden llegar a pensar que merecen al tener un puesto de ventas pertenecientes al sector asegurador. Por otra parte, el representante de fuerzas de ventas del primer caso señaló los dos temas siguientes: (a) el estrés, debido a las frecuentes presiones que se ejerce sobre estos empleados para que

obtengan una mayor cantidad de pólizas en los diversos ramos; y (b) el ambiente de trabajo, debido a las constantes rivalidades que surgían entre los vendedores por la captación de clientes; de igual modo el representante de fuerzas de ventas del segundo caso precisó los tres temas siguientes: (a) el sistema de recompensas, debido a que muchas veces habían grandes expectativas económicas de parte de los vendedores sobre este asunto que no siempre ocurrían en la magnitud esperada; (b) el estrés, debido a los constantes trámites que deben ejecutar los vendedores en su relación con los clientes para satisfacer sus demandas o concretar un acuerdo de póliza en algún ramo; y (c) el ambiente de trabajo, debido a que en ocasiones se genera un clima laboral que no es de los mejores porque existen deseos muy egoístas por salir adelante de manera acelerada aunque lo cierto es que ello no se logra en el sector asegurador con demasiada frecuencia; de similar forma el representante de fuerzas de ventas del tercer caso precisó los dos temas siguientes: (a) la promoción laboral, debido a la dificultad inherente en los ascensos así como al cumplimiento de requisitos no únicamente laborales sino también académicos que implica este asunto; y (b) el ambiente de trabajo, debido a los reiterados malentendidos entre los vendedores más jóvenes con los más experimentados ante la posibilidad de sentir que estos últimos pueden arrebatarles potenciales clientes. En la Tabla 10 y Tabla 11 se amplía.

Mientras que al observarse el manejo sobre este asunto tanto de los gerentes de agencia como de los responsables de fuerzas de ventas de los diversos casos estudiados, se puede expresar que se detectó una similar sensación de convicción sobre las causas que mencionaban, aunque vale precisar que los gerentes de agencia en vista de las responsabilidades inherentes a sus puestos parecían estar bastante estresados por los diversos requerimientos o consultas que se les hacían telefónicamente aunque en todo momento se mostraron serviciales con quien solicitaba su ayuda, asimismo los responsables de fuerzas de ventas en vista de las reiteradas cuestiones que les eran

Tabla 10

*Frecuencia de Códigos y Citas para Causas Organizacionales*

Entrevistado	Frecuencia de códigos por causas organizacionales			Citas sobre causas organizacionales
	Ambiente de trabajo	Promoción laboral	Sistema de recompensa	
rfv1	3	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Los ejecutivos de ventas por llegar a sus metas compiten entre ellos generando un mal ambiente de trabajo"</li> <li>- "Frecuentes presiones por cumplir metas generan estrés y para mí esto provoca un mal ambiente de trabajo"</li> <li>- "Verdaderamente, hay que saber manejarse con bastante cautela en este ambiente de trabajo"</li> </ul>
ga2	-	3	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "No existe promoción laboral debido a que la línea de carrera de los agentes es limitada, porque los puestos de mando medio permanecen o se mantienen por largo tiempo"</li> <li>- "Tengo doce agentes profesionales y doce agentes comerciales, el tiempo que lleva para una promoción laboral importante es usualmente de muchos años y esto desanima a los colaboradores de esta compañía"</li> <li>- "Las condiciones remunerativas y el sistema de recompensas de los puestos de supervisión no son atractivas por lo cual no existe el interés de una promoción laboral"</li> <li>- "Los trabajadores no entienden cuál es el sistema de recompensa de un vendedor"</li> <li>- "Un motivo por el que dejan su puesto de trabajo es por la escala remunerativa y el sistema de recompensas"</li> </ul>
rfv2	2	-	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Nos dan un tiempo de subvención que es de seis meses, terminada esta etapa nosotros debemos de generar nuestros propios ingresos..., esto causa un estrés y un inadecuado ambiente de trabajo, ..."</li> <li>- "Hay una decepción por parte nuestra al no llegar a las metas, nos desanima los bajos niveles remunerativos y es muy complicado alcanzar el sistema de recompensas, y como lo dije anteriormente esto causa un mal ambiente de trabajo"</li> <li>- "El sistema de recompensas es muy importante en la compañía"</li> <li>- "En la etapa de formación inicial nos explicaron cómo funciona la escala remunerativa y el sistema de recompensas a nuestro trabajo"</li> </ul>
rfv3	3	2	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Generalmente al realizar la supervisión de la productividad de los ejecutivos, se genera fricciones que terminan con un mal ambiente de trabajo"</li> <li>- "A veces como que los supervisores tienen ciertas preferencias con ejecutivos de ventas que llevan más tiempo en la empresa, esto desgasta las relaciones entre compañeros por lo que el ambiente de trabajo se desestabiliza"</li> <li>- "El ambiente de trabajo no es tan calmado como parece"</li> <li>- "La promoción laboral no es muy frecuente, debido a que los ejecutivos no cumplen con los requisitos académicos"</li> <li>- "No hay promoción laboral, y es porque no hay muchos puestos por escalar, además muchos trabajadores de los puestos superiores permanecen por bastante tiempo"</li> </ul>

Tabla 11

*Frecuencia de Códigos y Citas para Causas Personales*

Entrevistado	Frecuencia de códigos por causas personales		Citas sobre causas personales
	Estrés	Nivel de desempeño	
ga1	3	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "El estrés es determinante en la productividad"</li> <li>- "La agresiva competencia de las compañías de seguros me generan estrés"</li> <li>- "Existe estrés debido..., bueno lo que sucede es que los constantes cambios de personal ocasionan estrés"</li> <li>- "Es complicado evitar la rotación laboral, debido a que el nivel de desempeño afecta mucho a los ejecutivos"</li> <li>- "La empresa coloca mucho énfasis en el nivel de desempeño de sus ejecutivos"</li> </ul>
rfv1	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Frecuentes presiones por cumplir metas generan estrés y para mí esto provoca un mal ambiente de trabajo"</li> <li>- "Me siento desmotivada y con estrés al no poder concretar los cierres de negocio"</li> <li>- "La falta de información para concretar un negocio causa estrés"</li> </ul>
rfv2	3	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Con solo imaginarme que llega fin de mes el estrés me invade por cumplir los objetivos, y tengo cosas pendientes en casa y a mis hijos no les dedico el tiempo suficiente"</li> <li>- "Los tiempos de entrega de la póliza genera molestia en los clientes, lo que me desespera y me da estrés, esto porque las emisoras tienen carga y les toma más tiempo en emitir las"</li> <li>- "Nos dan un tiempo de subvención que es de seis meses, terminada esta etapa nosotros debemos de generar nuestros propios ingresos..., esto causa un estrés y un inadecuado ambiente de trabajo, ..."</li> </ul>



consultadas por sus vendedores previo a establecer contacto con algún cliente o a cerrar algún acuerdo lucían algo fastidiados aunque siempre se percibió su voluntad de encontrar formas de absolver las dudas que surgían. Lo cierto es que dicha fatiga emocional detectada en ambos de algún modo puede haber influido de manera desfavorable con el establecimiento de un ambiente de trabajo que se considere adecuado y puede haber despertado ciertas actitudes no del todo positivas en la motivación de los subordinados de cada uno de los entrevistados.

***Principales causas personales y organizacionales de la rotación laboral.*** Se puede decir que existe una interpretación parecida de las principales causas en torno a la rotación laboral entre los gerentes de agencia y los representantes de fuerzas de ventas, aunque con la finalidad de organizarlas y abordarlas de una manera más específica éstas pueden clasificarles en los dos grupos siguientes: (a) las causas personales, relacionadas con asuntos sobre los que tiene principalmente control la persona; y (b) las causas organizacionales, relacionadas con asuntos sobre los que tiene principalmente control la empresa. Con referencia a las causas personales, éstas incluyen las dos causas siguientes: (a) el estrés, mencionado por un gerente general así como por dos representantes de fuerzas de ventas y que coincide con los planteamientos sobre el tema en cuestión efectuados tanto por Pathak y Tripathi (2010) como por McNeilly y Russ (1992); y (b) el nivel de desempeño, mencionado por un gerente general y que coincide con los planteamientos sobre el tema en cuestión efectuados por McNeilly y Russ (1992). Con referencia a las causas organizacionales, éstas incluyen las tres causas siguientes: (a) el ambiente de trabajo, indicado por los tres representantes de fuerzas de ventas y que se ajusta a lo indicado tanto por Pathak y Tripathi (2010) como por Williamson (1983); (b) la promoción laboral, indicado por un gerente general así como por un representante de fuerzas de ventas y que se ajusta a lo indicado por Pathak y Tripathi (2010); y (c) el sistema de

recompensas, indicado por un gerente general así como por un representante de fuerzas de ventas y que se ajusta a lo indicado por Williamson (1983). En la Figura 4 y la Figura 5 se muestran las redes semánticas de este aspecto luego de realizada la codificación cualitativa de los documentos primarios en Atlas.ti.

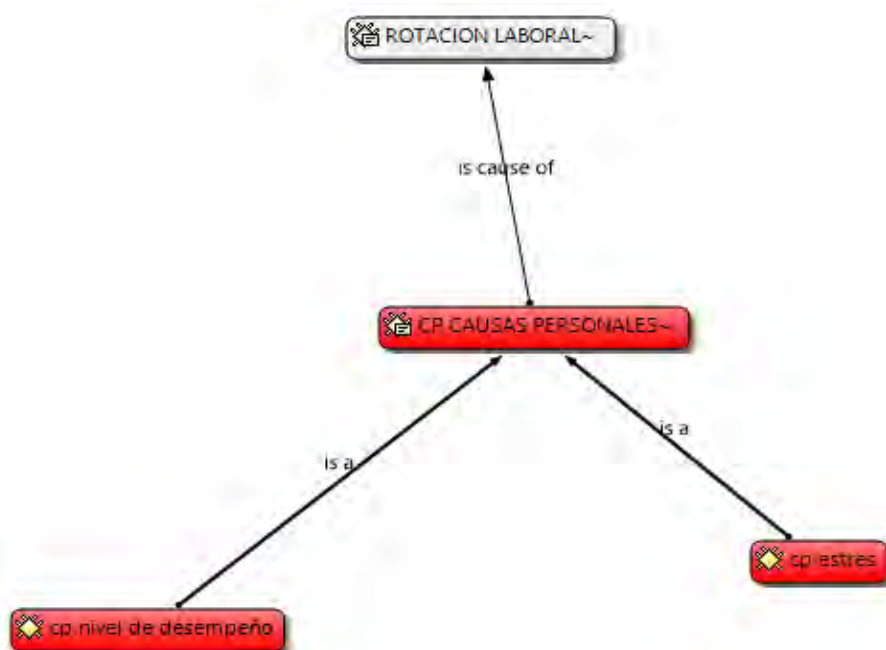


Figura 4. Red semántica de las causas personales que producen la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño.

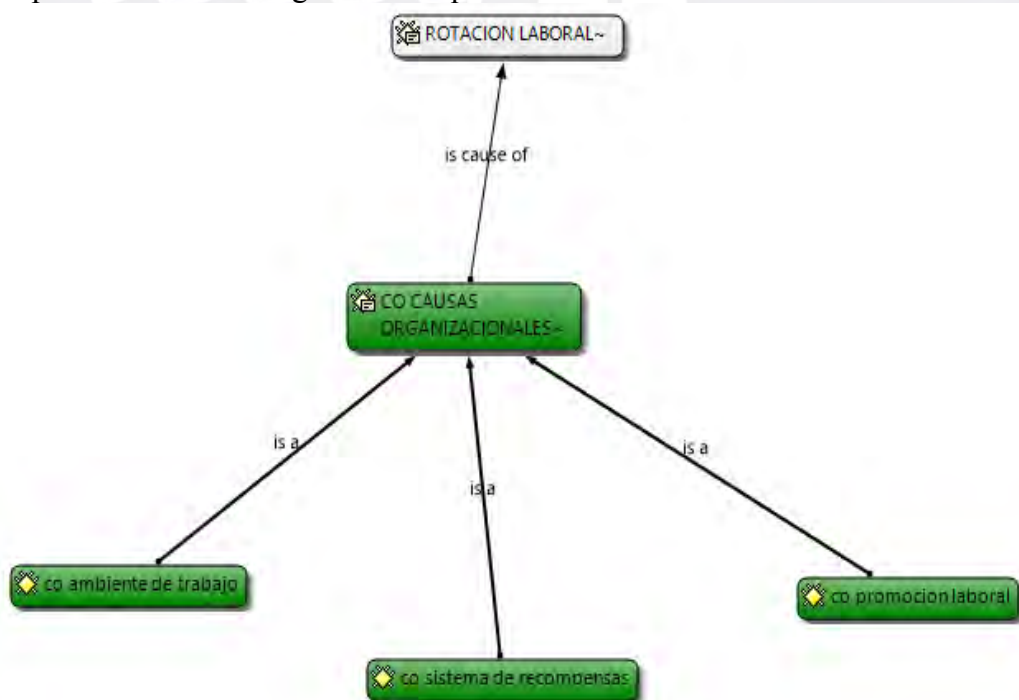


Figura 5. Red semántica de las causas organizacionales que producen la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño.

**Importancia de los trabajadores para la empresa.** Al entrevistarse tanto a los gerentes de agencia como a los responsables de fuerzas de ventas e indagar acerca de la importancia que revisten los trabajadores en los casos estudiados del sector asegurador cusqueño, se pudo detectar un buen grado de conciencia sobre la trascendencia que revisten los empleados en el desempeño de las compañías investigadas. Por un lado, los gerentes de agencia, del primer así como del segundo caso, mantuvieron una opinión neutral al respecto porque si bien no obviaron la importancia del personal en el desarrollo del negocio tampoco destacaron de manera rotunda el rol de estos en el desarrollo del negocio, incluso uno de los gerentes etiquetó a los trabajadores como "elementos importantes dentro del engranaje institucional" (ga1), sin embargo ambos directivos no tuvieron reparo en señalar que en años recientes las compañías del rubro habían realizado esfuerzos considerables por incorporar gradualmente sistemas informáticos que facilitarían diversas tareas y por ende la productividad del personal, siendo la justificación de uno de estos directivos a dicho enfoque que "no sólo se trata de contar con personas, sino también de poseer facilidades técnicas que los beneficien tanto a ellos como a nosotros" (ga2). Por otro lado, los responsables de fuerzas de ventas, en especial del primer caso y del tercer caso, aseveraron que el activo más importante que poseen las organizaciones aseguradoras del sector en cuestión eran sus empleados, dado que mediante ellos fue posible la mejora que ha evidenciado el giro de negocio en los últimos años, por ello destacaron la necesidad que a nivel estratégico se tome con mayor importancia el rol de las personas y no se preste atención tan desmedida a la implantación de herramientas computacionales, como ha ocurrido en tiempo reciente, destacando la opinión de uno de estos responsables al señalar que "ellos (los gerentes de agencia) piensan que únicamente o en gran medida las mejoras ocurren cuando se instala o brinda mantenimiento a los programas informáticos... eso a veces desanima un poco" (rfv1).

En tanto que al observarse el manejo sobre este asunto de los gerentes de agencia así como de los responsables de fuerzas de ventas de los diversos casos, se puede indicar que más allá de sus diferencias en la importancia otorgada al personal, todos evidenciaron que se interesaban porque sus trabajadores perciban que existe un reconocimiento implícito hacia la labor de estos, lo cual se manifestó en la constante preocupación por brindar las facilidades necesarias para la realización de tareas así como por ofrecer las condiciones de trabajo adecuadas. Asimismo, los gerentes de agencia reiteradamente se comunicaban telefónicamente con otras personas que laboraban en la agencia, entre ellos los responsables de fuerzas de ventas, para canalizar o resolver algún contratiempo que se presente en la jornada de trabajo de los empleados.

Se puede decir entonces que si bien existen disparidades entre las percepciones acerca de la trascendencia del personal entre los gerentes de agencia y los representantes de fuerzas de ventas, en las dos partes hubo una coincidencia en que los trabajadores eran valiosos para las organizaciones. En tal sentido existe entonces una similar apreciación con lo planteado por Chiavenato (2007), dado que tanto los gerentes de agencia como los representantes de fuerzas de ventas son conscientes del macroenfoco así como del microenfoco que debe otorgarse al mercado de trabajo y al mercado de recursos humanos, sin embargo con respecto al microenfoco vale precisar que se evidencia una mayor preocupación de parte de los gerentes de agencia por manejar la dinámica organizacional concentrándose en la productividad y la tecnología, a diferencia de los representantes de fuerzas de ventas que se concentran más en la dinámica organizacional desde una perspectiva que se relaciona con la búsqueda de una reducción en el flujo de personal.

***Valoración de las fuerzas de ventas.*** Al entrevistarse a los gerentes de agencia así como a los responsables de fuerzas de ventas e indagar acerca de la valoración del trabajo realizado por quienes integran los equipos de ventas en los casos estudiados del sector

asegurador cusqueño, se pudo detectar un adecuado nivel de reconocimiento hacia la importancia que tienen los trabajadores que realizan dicha clase de labores en el desempeño de las organizaciones investigadas. Por una parte, los gerentes de agencia, tanto del primer caso como del segundo caso, expresaron la relevancia de contar con estos empleados dado que mediante la intensa labor que estos han realizado fue posible en cierto modo conseguir las mejoras experimentadas en el sector durante los últimos años, lo que en palabras de uno de estos directivos fue catalogado como "trabajo de hormigas que sinceramente no sabría cómo explicarte, pero que ha funcionado más que bien para nosotros" (ga1), aunque también indicaron que dicho esfuerzo fue acompañado por los dos aspectos siguientes: (a) una situación coyuntural favorable en el país en el terreno económico, lo cual ha generado que los habitantes tomen mayor conciencia de la importancia que tiene asegurar sus bienes como medida preventiva ante posibles sucesos adversos; y (b) una ardua labor de mercadotecnia, lo cual ha permitido captar mayor cantidad de clientes. Por otra parte, los responsables de fuerzas de ventas, en especial del segundo caso y del tercer caso, expresaron su conformidad así como su valoración hacia el trabajo desempeñado por los trabajadores que componen los equipos de ventas, aunque expresaron que ello sucedía porque se contaba con buena cantidad de personal que había adquirido experiencias previas de ventas en otros rubros y esto les beneficiaba mucho en el sentido de tener carteras de clientes que les permitían acercarse y difundir las bondades de contar con seguros entre diversos empresarios o comerciantes, lo cual de acuerdo con las palabras de uno de estos responsables puede resumirse como que "ellos traen bastantes personas que han conocido en sus trabajos anteriores en otros sectores, a veces sin querer son la mejor forma de hacer publicidad a los servicios que ofrecemos" (rfv2).

Mientras que al observarse el manejo sobre este asunto tanto de los gerentes de agencia como de los responsables de fuerzas de ventas de los diversos casos estudiados, se



puede precisar que a pesar que existe una similar opinión en la valoración que se brinda a las fuerzas de ventas, el hecho de ostentar un mayor cargo dentro de la empresa es un asunto determinante al momento de establecer una valoración de los equipos de ventas, ya que un gerente de agencia atiende diversos frentes que le permite comprender los hechos tanto del ámbito interno como externo a la compañía de un modo más integral, lo cual no ocurre muy a menudo con los responsables de fuerzas de ventas, quienes tienen una mayor concentración en lo referido al desempeño de sus subordinados en únicamente una de las tantas áreas que hay en la empresa y si bien se muestran muy preocupados por atender o alcanzar cualquier información sobre los seguros a los vendedores, resulta innegable que su labor se concentra exclusivamente a lo referido con dicho tema, por lo que sus acciones así como sus apreciaciones resultan en consecuencia bastante más limitadas.

Se puede manifestar entonces que existe convergencia en las opiniones acerca de la valoración de las fuerzas de ventas provenientes de los gerentes de agencia así como de los representantes de fuerzas de ventas, sin embargo la magnitud de dicha estimación pasa fundamentalmente por la posición dentro de la estructura organizacional que tenga el entrevistado, ya que desde una perspectiva estratégica, se considera la intensidad de la labor realizada por el trabajador en favor de la organización de acuerdo a la coyuntura que atraviese el sector, mientras que desde una perspectiva operativa, se considera la experiencia de los vendedores para incrementar las colocaciones de pólizas en los diversos ramos que brinda la empresa aseguradora aprovechando en muchos casos la cartera de clientes que estos traen consigo para captar potenciales tomadores de seguros. Además, lo expresado concuerda con lo indicado por Correo (2014) sobre la movilidad de empleados entre los sectores que componen el mercado laboral tanto nacional como local, y corrobora una posible falta de especialización de varios de los trabajadores de las fuerzas de ventas en el rubro al admitirse que muchos de ellos conocían clientes de sus trabajos



anteriores, los cuales no precisamente estaban relacionados con el sector asegurador. En la Figura 3 se aprecia la red semántica de este aspecto luego de realizada la codificación cualitativa de los documentos primarios en Atlas.ti.

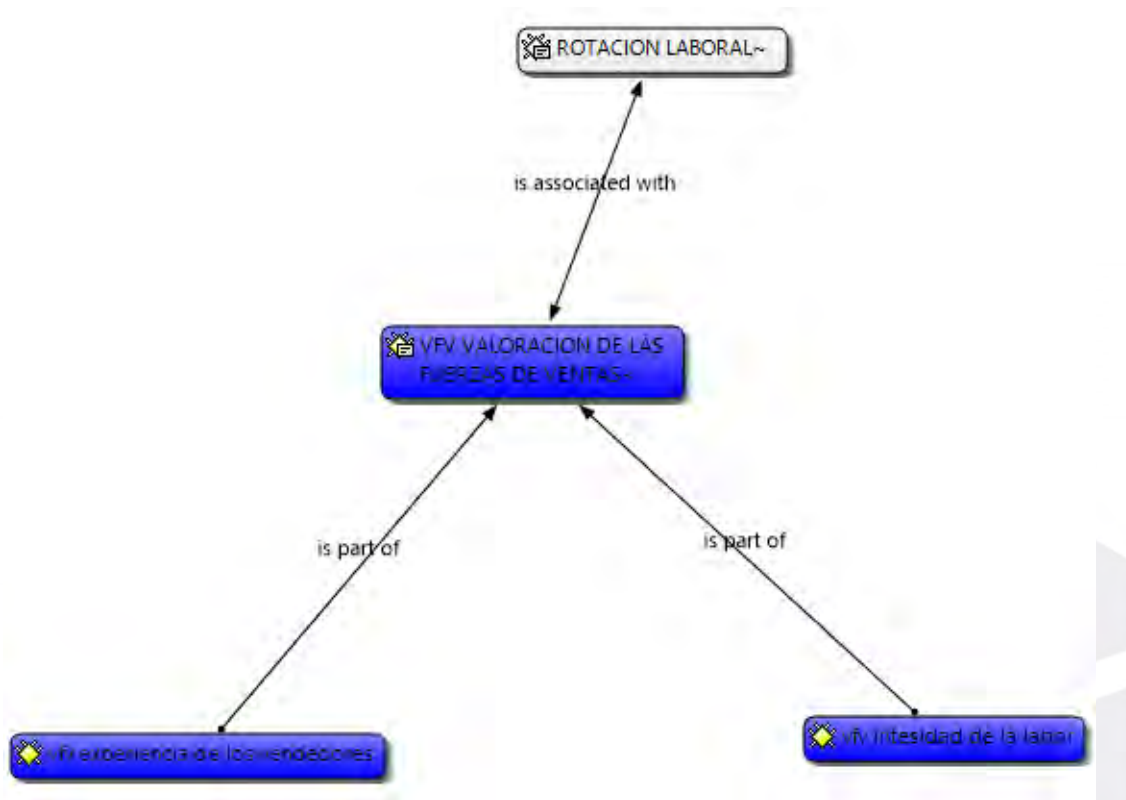


Figura 6. Red semántica de la valoración de las fuerzas de ventas relacionada con la rotación laboral en las empresas del sector asegurador cusqueño.

**Concepción de la rotación laboral.** Al entrevistarse tanto a los gerentes de agencia como a los responsables de fuerzas de ventas e indagar acerca de la concepción que manejaban sobre la rotación laboral en los casos estudiados del sector asegurador cusqueño, se pudo apreciar un entendimiento del tema pero una postura hasta cierto punto pasiva con relación al impacto de este asunto en el funcionamiento de las compañías estudiadas. Por un lado, los gerentes de agencia, del primer así como del segundo caso, expresaron una idea bastante correcta con relación al tema aunque su enfoque se limitaba a sugerir que la ocurrencia del mismo era parte de la libertad que tenían los empleados, sin embargo no pudieron negar que este asunto impacta de manera desfavorable en los costos así como en la productividad de las firmas que dirigían pero que resultaba algo bastante

cotidiano, lo que en opinión de uno de estos directivos fue explicado como "algo que en cierto momento es decisión de los vendedores,... y si bien ello de algún modo afecta nuestros costos directos así como la productividad, tampoco es algo que nos sorprenda demasiado" (ga2). Por otro lado, los responsables de fuerzas de ventas, de los tres casos, manifestaron una idea similar así como cabal respecto al tema y si bien indicaron que resultaba preocupante el nivel de rotación que se manejaba en sus respectivas agencias por las pérdidas que generaba a las respectivas compañías donde laboraban, no ocultaron que resultaba un tema que muchas veces se conocía pero que no resultaba fácil afrontarlo dado que se repetía con regular frecuencia, lo cual a entender de uno de estos encargados fue expresado indicando que "ellos (los trabajadores) siempre se van y nos generan un problema de costos, en especial intangibles, y lo peor es que arriba (los gerentes de agencia) saben del tema pero no sé por qué se hacen de la vista gorda" (rfv3).

En tanto que al observarse el manejo sobre este asunto de los gerentes de agencia así como de los responsables de fuerzas de ventas de los diversos casos estudiados, se puede señalar que existía conocimiento de la rotación laboral pero que no se habían determinado acciones claras para enfrentarla, ya que los gerentes de agencia mientras reportaron conocer el hecho se manifestaron bastante tranquilos así como indiferentes ante la ocurrencia de tal situación, lo cual no ocurría con los responsables de fuerzas de ventas que mientras expresan saber del asunto se manifestaron fastidiados aunque poco preocupados con el perjuicio o malestar que esto provocaba en sus respectivos equipos de ventas de las empresas donde trabajan, ya que de algún modo se percibió que eran consientes de no tener mayores atribuciones para producir cambios importantes al respecto.

Se puede indicar entonces que existe una similar forma en la que se concibe la rotación laboral entre los gerentes de agencia y los representantes de fuerzas de ventas, aunque vale precisar que existen diferencias en las reacciones como se expresa la

ocurrencia de dicha situación, lo cual no sirve de mucho porque en líneas generales resulta evidente la existencia de bastante quietud al respecto. Asimismo, lo señalado por los gerentes de agencia se condice con lo manifestado por Herman (1997) respecto a los costos directos producidos por la rotación laboral así como por Ensman Jr. (2002) sobre el perjuicio en la productividad ocasionado por este asunto, aunque no sigue la línea de lo expresado por Lucas Jr. et al. (1987) sobre la creciente preocupación en los niveles directivos sobre este tema, mientras que lo señalado por los representantes de fuerzas de ventas se relaciona con lo expresado por White (1995) referido a los costos intangibles ocasionados por la rotación laboral así como por Laddha et al. (2012) sobre que el desconocimiento de la problemática en torno a este asunto generaba pérdidas que muchas veces no se valoraban en su real dimensión en las compañías.

Finalmente, luego del respectivo análisis de las entrevistas así como de las observaciones se puede llegar a diseñar la red semántica integral con la ayuda de Atlas.ti, que es equivalente a un modelo general que explica las causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco. En tal sentido los hallazgos sugieren que dicho asunto en las compañías en cuestión se puede explicar mediante causas personales y organizacionales, aunque también influyen de manera significativa en éste la valoración de la fuerzas de ventas. Además se encontró una similitud bastante notable entre las causas de los dos tipos indicados y aquellas que en su momento fueron identificadas por diversos autores que indagaron sobre el mismo tema pero bajo otros contextos, lo cual evidencia que las causas de la rotación laboral son previsibles. En la Figura 6 se presenta la red semántica sobre las causas de la rotación laboral luego de realizada la codificación cualitativa de los documentos primarios en Atlas.ti, mientras que en el Apéndice F se exhibe la frecuencia de códigos pertenecientes a cada documento primario contabilizada por la herramienta computacional que se empleó y en el Apéndice G se indican los códigos

así como la cantidad de citas por familia contabilizadas por la herramienta informática que se utilizó.

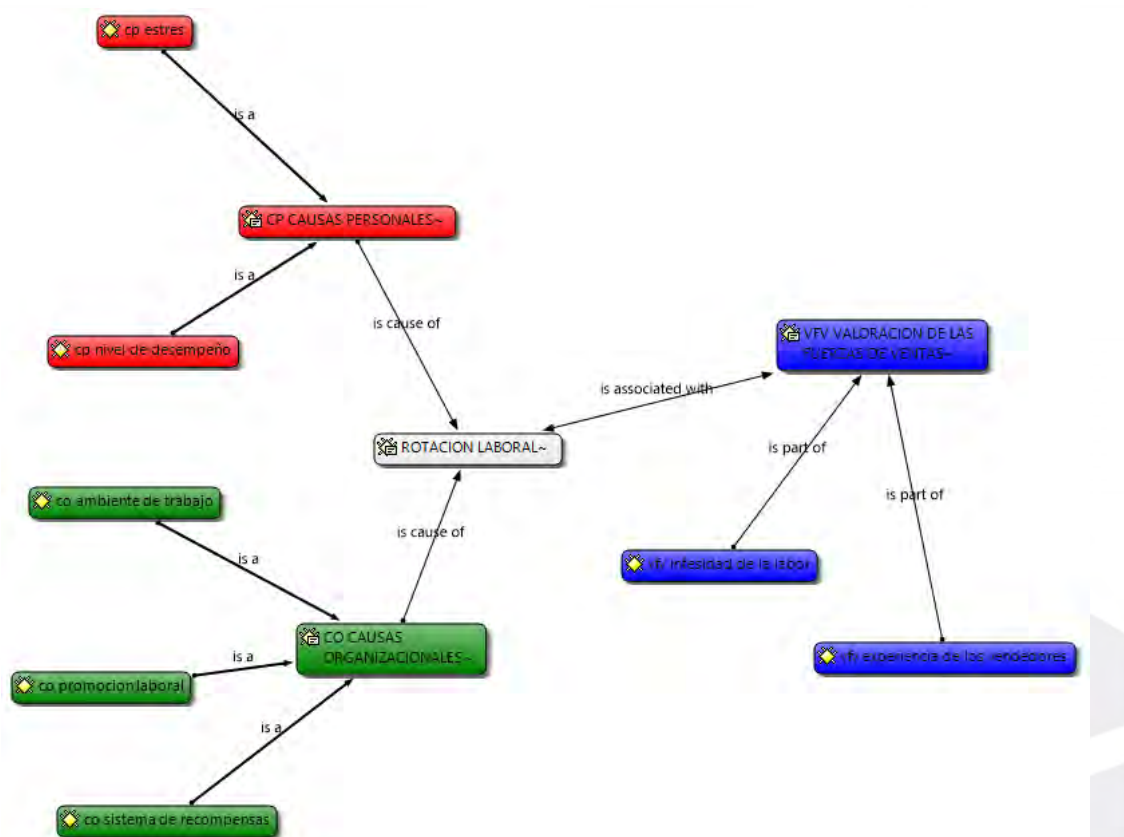


Figura 7. Red semántica sobre las causas de la rotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco.

### 4.3 Resumen

Los resultados de la investigación requirieron elaborar una descripción que contenga los datos relacionados con los casos indagados y sus respectivos informantes con la finalidad de esclarecer algunos lineamientos sobre su colaboración en las entrevistas efectuadas como parte del estudio.

Luego se presentaron los hallazgos, lo cual implicó una introducción acerca de la situación coyuntural de la rotación laboral en el Perú así como en el Cusco, y que posteriormente desarrolló los principales aspectos recogidos tanto en las entrevistas como en las observaciones a través de los cuatro puntos siguientes: (a) la importancia de los trabajadores para la empresa, (b) la valoración de las fuerzas de ventas, (c) la concepción

de la rotación laboral, y (d) las principales causas de la rotación laboral. Sin embargo, las ideas expuestas, además de la interpretación correspondiente, requirieron de un apoyo computacional basado en la herramienta informática Atlas.ti, lo cual significó generar códigos así como crear redes semánticas.

Por último, se pudo obtener un modelo general que explicaba la existencia de los dos tipos de causas de rotación laboral siguientes: (a) las causas personales, y (b) las causas organizacionales, las mismas que también se ven de alguna forma afectadas por la valoración de las fuerzas de ventas, todo lo cual pudo expresarse gráficamente a través de una red semántica integral para una mejor comprensión.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

1. Por un lado, en cuanto al objetivo propuesto por la investigación, el cual consistió en determinar las principales causas de la rotación laboral en las fuerzas de ventas pertenecientes a las compañías que integran el sector asegurador del Cusco, se ha conseguido determinar dichas causas así como crear un modelo explicativo acerca de los hallazgos en la industria en cuestión. Por otro lado, en cuanto a la pregunta propuesta por el estudio, el cual consistió en saber cuáles son las principales causas que generan la rotación laboral en las fuerzas de ventas pertenecientes a las empresas que componen el sector asegurador del Cusco, se ha logrado hallar cinco causas que se agrupan tanto en las de tipo personal como en las de tipo organizacional.
2. Si bien la rotación laboral es una cuestión relativamente cotidiana y los niveles de ésta pueden resultar comprensibles hasta cierto punto, el manejo de cifras elevadas al respecto son una señal de la existencia de problemas al interior de una empresa o sector asociados tanto con la satisfacción laboral como con el compromiso organizacional. No obstante, se debe tener presente que la ocurrencia de este asunto siempre se encuentra asociado con perjuicios relacionados con temas de costos así como de satisfacción del cliente, los cuales muchas veces no son estimados en su real dimensión o detectados en el momento oportuno.
3. Las fuerzas de ventas de las empresas siempre se han visto afectadas por la rotación laboral y existen diversas causas ya identificadas al respecto, pero ello en muchos casos no ha implicado mayores cambios ni acciones provenientes del nivel estratégico de las empresas para remediar tal situación, lo cual resulta un serio problema para las finanzas de las compañías, dado que lo esperado es que éstas sean rentables para lograr sostenerse en el tiempo, así como para la competitividad de las mismas, dado



que lo esperado es que éstas cuenten con la mayor cantidad de elementos beneficiosos para enfrentar a sus adversarios comerciales.

4. El mercado laboral mundial en líneas generales se ha visto afectado por una caída en el empleo durante el 2013 y si bien ello no ocurrió en todas las regiones del planeta, en el caso de América Latina hubo una desaceleración. En tanto que el mercado laboral peruano, tomando como referencia la variación anual del empleo a diciembre del 2014, ha evidenciado un ligero avance respecto al empleo entre las firmas privadas en general, debiéndose fundamentalmente dicho progreso al aporte proveniente de la rama económica de servicios. Además sobre la rotación laboral en el país se ha detectado que se manejan índices elevados, lo cual también ocurre en el Cusco.
5. El sector asegurador a nivel nacional atraviesa un importante crecimiento en años recientes, presentándose oportunidades para nuevos ingresantes principalmente para explotar el mercado de provincias y así lograr una mayor penetración de los seguros a nivel nacional, dado que por el momento la población no le otorga la debida importancia a este asunto como en otras latitudes. Lo cierto es que actualmente en el Cusco operan cuatro de las más grandes compañías del país, las mismas que han efectuado diversas acciones para consolidarse en los diversos ramos que manejan así como para extender su oferta de servicios.
6. La realización de una investigación cualitativa empleando un diseño holístico de casos múltiples ha permitido obtener un conocimiento más amplio sobre la situación de la rotación laboral en el sector asegurador de Cusco y ello ha favorecido la consolidación de los resultados obtenidos debido a la necesidad de efectuar una revisión de la situación indagada en varias organizaciones. Además dicho diseño ha contribuido de manera significativa en materia tanto de validez como de confiabilidad, lo cual reviste suma importancia en cualquier estudio.

7. Los resultados alcanzados han permitido no únicamente establecer un modelo general para explicar la rotación laboral en el rubro estudiado, sino también analizar opiniones mediante las entrevistas así como recoger impresiones mediante las observaciones provenientes tanto de los gerentes de agencia como de los responsables de fuerzas de ventas, lo cual en primer lugar ha servido para conocer la importancia que estos otorgan al personal en general así como la concepción que estos tienen sobre la rotación laboral, y en segundo lugar ha contribuido para comprender la valoración que estos brindan a las fuerzas de ventas así como la identificación que estos hicieron de las causas de la rotación laboral.

## **5.2 Recomendaciones Teóricas**

1. A pesar de lo importante que ha significado la realización de una investigación con enfoque cualitativo, sería conveniente efectuar en el mediano plazo un estudio con enfoque cuantitativo sobre la relación existente entre la rotación laboral en el sector asegurador de Cusco y el tiempo de permanencia de los empleados en dicha clase de organizaciones. En tal sentido una referencia de mucha utilidad puede resultar el trabajo realizado por Lucas Jr. et al. (1987), aunque en un primer momento la indagación sugerida podría tener un diseño transeccional que involucre únicamente al Cusco y en un segundo momento la misma podría efectuarse con un diseño longitudinal a nivel nacional.
2. En vista del alto valor de la rotación laboral que afecta a las empresas del sector asegurador que operan en el Cusco sería aconsejable determinar la proporción de ocurrencia de este asunto cuando se produce de manera voluntaria. Además esto puede complementarse con encuestas de salida para establecer en base a los resultados obtenidos el grado de responsabilidad de las compañías en el tema, lo cual puede ayudar a obtener una comprensión más precisa de las motivaciones que han generado

los niveles de rotación laboral actualmente manejados y a determinar posibles acciones con la finalidad de conseguir mejoras al respecto.

3. Por el hecho de haber detectado varias clasificaciones de costos asociadas con la rotación laboral, sería conveniente que las empresas perteneciente al sector asegurador que funciona en el Cusco efectúe las averiguaciones internas correspondientes para establecer el tipo de costos que en mayor medida las afecta individualmente debido al manejo de los altos índices que tienen al respecto. También esto puede resultar de utilidad para conseguir cambios en el tratamiento de este asunto al verse que tiene impactos desfavorables en la productividad y que su efecto negativo se multiplica en la medida que los empleados implicados tengan un mayor grado de especialización.
4. Dado que la rotación laboral parece no tener una solución a corto plazo en las firmas que integran el sector asegurador de Cusco, sería aconsejable implementar la medida indicada por Pathak y Tripathi (2010) con relación a la retención de empleados hasta conseguir la recuperación de los costos que estos generaron a la firma. Asimismo esto podría influir de una forma provechosa en la satisfacción de los clientes, ya que de ese modo se conseguiría aminorar el riesgo de perder rápidamente el vínculo establecido con estos así como su lealtad, tal como lo expresó Subramony y Holton (2011), y se podría mejorar la percepción de los mismos respecto a la habilidad de las compañías aseguradoras en mantener bajos índices de rotación laboral, tal como lo indicó Casey y Warlin (2001).

### **5.3 Recomendaciones Prácticas**

1. La presente investigación ofrece información de las empresas del sector asegurador de la ciudad del Cusco, mediante la identificación de las cinco causas de rotación laboral siguientes: (a) el estrés, (b) nivel de desempeño, (c) ambiente de trabajo, (d) el sistema de recompensas, y (e) la promoción laboral. Además, los resultados

proporcionan información relevante para las diferentes organizaciones del sector asegurador.

2. Los resultados ayudarán a las firmas aseguradoras a que puedan implementar mecanismos para que el nivel de rotación laboral disminuya así como para emplear mejores estrategias de contratación, lo cual en conjunto evitará generar costos por contratación de nuevo personal, costos de inducción, capacitación, y demás.

#### **5.4 Futuras Líneas de Investigación**

Una dirección que podría estimarse para una próxima investigación es determinar si la realización de mejoras en la calidad del servicio dirigidas a los clientes de las compañías de rubro asegurador de Cusco contribuyen en la reducción de los niveles de rotación laboral manejados en dicho giro de negocio, ya que Zeithaml et al. (1996) precisaron la importancia que reviste el manejo de una adecuada calidad de servicio en las empresas de bienes como una estrategia beneficiosa para conseguir mejoras económicas, pero Podar y Madupalli (2012) advirtieron que muchas veces los clientes problemáticos no contribuían precisamente con el ofrecimiento de una adecuada calidad del servicio porque generaban estrés en los empleados por las exigencias desproporcionadas que realizaban y en consecuencia se producía un incremento de la rotación laboral.

También podrían desarrollarse estudios cuantitativos individuales con diseño transeccional en cada organización del sector asegurador cusqueño orientados a establecer agrupaciones de variables sobre rotación laboral que se correlacionen entre sí con la finalidad de establecer dimensiones subyacentes que permitan conocer de manera más detallada este asunto en base a lo respondido en las encuestas de salida por los empleados que se alejan de las firmas pertenecientes al rubro en cuestión. En tal sentido para empezar con dicho trabajo podría tomarse como referencia la investigación efectuada por Pathak y Tripathi (2010), quien aplicó el análisis factorial para el estudio de la rotación laboral.

Finalmente, podría considerarse emprender una posterior indagación relacionada con la existencia de diferencias significativas en el tiempo de permanencia en su centro de labores entre grupos de empleados de fuerzas de ventas que tienen contratos flexibles y aquellos que no lo tienen dentro las empresas que conforman el sector asegurador de Cusco empleando para ello una prueba t de muestras independientes, dado que puntualmente este asunto fue mencionado por MTPE (2008a) como una de las principales causas de rotación laboral en dicha localidad y ello también podría brindar en cierta forma una respuesta correspondiente al ámbito local sobre lo indicado por Darmon (2008) en relación a que las organizaciones no son capaces de retener a los trabajadores de las fuerzas de ventas que contrataban por más de dos años.



## Referencias

- 91% de las empresas busca tener una rotación de personal menor al 10%. (Abril de 2014).  
*La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.pe/10-04-2014/91-de-las-empresas-busca-tener-una-rotacion-de-personal-menor-al-10>
- Ahmad, A., & Rainyee, R. A. (2014). Which is the best predictor of employee turnover intentions: Job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1), 2-10.  
 Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Arce, R., & Baltazar, J. (23 de Enero de 2015). Compañías de seguros peruanas: ¿Cómo les irá en el 2015? *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/finanzas/152434-companias-de-seguros-peruanas-como-les-ira-en-el-2015/>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Londres: Kogan Page.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguro [APESEG]. (2010). Hay que romper el mito. Obtenido de <http://www.apeseg.org.pe/prensa/2010/07/01.pdf>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Baker, L. M. (2006). Observation: A complex research method. *Library Trends*, 55(1), 171-189. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Cengage Learning.



- Broom, A. (2005). Using qualitative interviews in CAM research: A guide to study design, data collection and data analysis. *Complementary Therapies in Medicine*, 13(1), 65-73. doi:10.1016/j.ctim.2005.01.001
- Casey, T. F., & Warlin, K. (2001). Retention and customer satisfaction. *Compensation and Benefits Review*, 33(3), 27-31. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Class & Asociados S.A. (2013). *Sistema de seguros peruano*. Lima: Autor. Obtenido de <http://www.classrating.com/sisseg2013.pdf>
- Darmon, R. (2008). The concept of salesperson replacement value: A sales force turnover management tool. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(3), 211-232. Obtenido de <http://www.jstor.org/>
- Díaz Andrade, A. (2009). Interpretive research aiming at theory building: Adopting and adapting the case study design. *The Qualitative Report*, 14(1), 42-60. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Dubas, K. M., & Hershey, L. (2007). The optimal rate of sales force turnover. *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies. Proceedings*, 12(2), 27-32. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Ensman Jr., R. G. (2002). How to minimize the cost and impact of employee turnover. *Ward's Dealer Business*, 36(5), 29-30. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015a). *Rimac Seguros y Reaseguros*. Lima: Autor. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/Rimac.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2015b). *El Pacífico - Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.* Lima: Autor. Obtenido de <http://www.equilibrium.com.pe/pps.pdf>

- Feld, S. (2005). Labor force trends and immigration in Europe. *The International Migration Review*, 39(3), 637-662. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Grupo de Análisis para el Desarrollo [GRADE]. (2014). *Crecimiento y segmentación del empleo en el Perú, 2001 - 2011*. Obtenido de <http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/ddt72.pdf>
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 106-113. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Herman, R. (1997). Reducing costly employee turnover. *HR Focus*, 74(6), 15-16. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hildreth, C. R., & Aytac, S. (2007). Recent library practitioner research: A methodological analysis and critique. *Journal of Education for Library and Information Science*, 48(3), 236-258. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Huaruco, L. (14 de Enero de 2015). ¿Qué busca el mercado laboral en los trabajadores de hoy? *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/que-busca-mercado-laboral-trabajadores-hoy-2120404>
- Hurley, R. F., & Estelami, H. (2007). An exploratory study of employee turnover indicators as predictors of customer satisfaction. *The Journal of Services Marketing*, 21(3), 186-199. doi:10.1108/08876040710746543
- Ishmael, O., Osamor, I., & Ojo Agbodu, A. A. (2012). Labor turnover: A Monstrous Development in a Mono-Cultural Capitalist Economy. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(2), 39-47. Obtenido de <http://search.proquest.com/>

- Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum : Qualitative Social Research*, 6(2). Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Kazi, G. M., Aziz, S. A., & Zadeh, Z. F. (2012). The contribution of organizational variables and its impact on job turnover and job satisfaction of employee's. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10), 1067-1073. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Konecki, K. T. (2008). Triangulation and dealing with the realness of qualitative research. *Qualitative Sociology Review*, 4(3), 7-28. Obtenido de <https://search.proquest.com/>
- Kuper, A., Lingard, L., & Levinson, W. (2008). Critically appraising qualitative research. *BMJ : British Medical Journal (Online)*, 337(aug07\_3). doi:10.1136/bmj.a1035
- La Positiva Seguros. (2014). *Memoria anual 2013*. Obtenido de [http://www.lapositiva.com.pe/repositorioaps/0/1/par/mem2013esp/memoria\\_%20anual\\_%202013\\_%20espanol.pdf](http://www.lapositiva.com.pe/repositorioaps/0/1/par/mem2013esp/memoria_%20anual_%202013_%20espanol.pdf)
- Laddha, A., Singh, R., Gabbad, H., & Gidwani, G. (2012). Employee retention: An art to reduce turnover. *International Journal of Management Research and Reviews*, 2(3), 453-458. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Lin, Y., & Wang, S. (2014). Reform and challenges in China's labor market. *Studies in Sociology of Science*, 5(3), 128-132. doi:10.3968/5181
- Lucas Jr., G. H., Parasuraman, A., Davis, R. A., & Enis, B. M. (1987). An empirical study of salesforce turnover. *Journal Of Marketing*, 51(3), 34-59. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/>
- Mapfre. (s.f.). *Código de buen gobierno del Sistema Mapfre*. Obtenido de [http://www.mapfre.com.pe/documentos/2009-02-16\\_Codigo\\_de\\_Buen\\_Gocierno\\_v4.pdf](http://www.mapfre.com.pe/documentos/2009-02-16_Codigo_de_Buen_Gocierno_v4.pdf)

- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Ohio: Cengage Learning.
- McNeilly, K. M., & Russ, F. A. (1992). The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 12(1), 9-20. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2002). *Boletín de economía laboral 21*. Obtenido de <http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/bel21.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008a). *Boletín socioeconómico laboral*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Boletin\\_01\\_Rotacion\\_%20Laboral\\_Cusco\\_mayo%20.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Boletin_01_Rotacion_%20Laboral_Cusco_mayo%20.pdf)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2008b). *Caracterización del mercado laboral y formativo. Cusco*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Estudio\\_012008\\_%20OSEL\\_CUSCO.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/Estudio_012008_%20OSEL_CUSCO.pdf)
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Informe estadístico mensual. Diciembre 2014*. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2014/IEM\\_223.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/iem/2014/IEM_223.pdf)
- Oates, J. (2015). Use of skype in interviews: The impact of the medium in a study of mental health nurses. *Nurse Researcher*, 22(4), 13-17.  
doi:10.7748/nr.22.4.13.e1318
- Ochoa, V. (16 de Agosto de 2013). Menor nivel de rotación de personal está en la industria. *Gestión*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/menor-nivel-rotacion-personal-esta-industria-2073824>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). *Global employment trends 2014*.

Obtenido de [http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms\\_233953.pdf](http://www.peprobe.com/wp-content/uploads/2013/01/wcms_233953.pdf)

Pacific Credit Rating [PCR]. (2014a). *Mapfre Perú*. Lima: Autor. Obtenido de

<http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/mapfreperu-201406-fin.pdf>

Pacific Credit Rating [PCR]. (2014b). *La Positiva Seguros y Reaseguros S.A.* Lima: Autor.

Obtenido de

[http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/la\\_positiva\\_06.14\\_final.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/la_positiva_06.14_final.pdf)

Pacífico Seguros. (2014). *Reporte de sostenibilidad social y medio ambiente 2013*.

Obtenido de

<http://www.pacificoseguros.com/site/Portals/0/documents/ReporteSostenibilidad2013.pdf>

Pathak, S., & Tripathi, V. (2010). Sales force turnover: An exploratory study of the indian insurance sector. *Management (18544223)*, 5(1), 3-19. Obtenido de

<http://search.ebscohost.com/>

Perú tiene alta tasa de rotación de personal. (Agosto de 2014). *Correo*. Obtenido de

<http://diariocorreo.pe/economia/peru-tiene-alta-tasa-de-rotacion-de-personal-9770/>

Poddar, A., & Madupalli, R. (2012). Problematic customers and turnover intentions of customer service employees. *The Journal of Services Marketing*, 26(7), 551-559.

doi:10.1108/08876041211266512

Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238-264. doi:10.1108/11766091111162070

Rímac. (2014). *Reporte de sostenibilidad 2013*. Obtenido de

[http://www.rimac.com.pe/wps/wcm/connect/027b570043bb87deb873bb2bf1cb599c/REPORTE\\_DE\\_SOSTENIBILIDAD\\_RIMAC2013\\_v1.pdf?MOD=AJPERES](http://www.rimac.com.pe/wps/wcm/connect/027b570043bb87deb873bb2bf1cb599c/REPORTE_DE_SOSTENIBILIDAD_RIMAC2013_v1.pdf?MOD=AJPERES)



- Rudnick, A. (2014). A philosophical analysis of the general methodology of qualitative research: A critical rationalist perspective. *Health Care Analysis : HCA*, 3, 245-254. doi:10.1007/s10728-012-0212-5
- Scales, B. J. (2013). Qualitative analysis of student assignments: A practical look at ATLAS.ti. *Reference Services Review*, 41(1), 134-147.  
doi:10.1108/00907321311300956
- Subramony, M., & Holtom, B. C. (2011). Customer satisfaction as a mediator of the turnover- performance relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 11(1), 49-62. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Sunoo, B. P. (1998). Employee turnover is expensive. *Workforce*, 77(7), 19. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Tam, J. L. (2011). The moderating effects of purchase importance in customer satisfaction process: An empirical investigation. *Journal Of Consumer Behaviour*, 10(4), 205-215. doi:10.1002/cb.330
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21-42. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Tariq, M. N., Ramzan, M., & Riaz, A. (2013). The impact of employee turnover on the efficiency of the organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 700-711. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Toossi, M. (2012). Labor force projections to 2020: A more slowly growing workforce. *Monthly Labor Review*, 135(1), 43-64. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Valencia, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>



- White, G. L. (1995). Employee turnover: The hidden drain on profits. *HR Focus*, 72(1), 15-17. Obtenido de <http://search.proquest.com/>
- Williamson, N. C. (1983). A method for determining the causes of salesperson turnover. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 3(1), 26-35. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/>
- Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods*. California: Sage.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. Obtenido de <http://search.ebscohost.com/>



## Apéndice A: Consentimiento Informado para Entrevistas

Cusco, abril del 2015

Señor

Razón social

Dirección

Estimado señor:

Soy candidato a Magíster en Administración Estratégica de Empresas de la PUCP y vengo realizando una investigación titulada “Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco”.

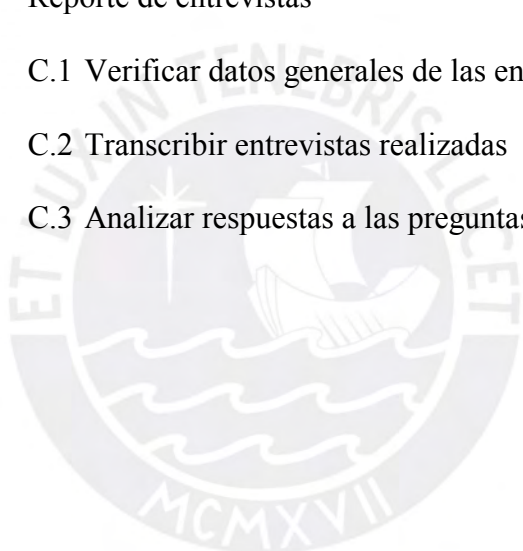
Agradeciendo su aceptación voluntaria a colaborar con este estudio, pongo en su conocimiento que le efectuaré una entrevista con una duración aproximada de una hora que será grabada y transcrita para que Ud. posteriormente la revise si lo desea. Además su nombre no aparecerá en el estudio y sus respuestas serán tratadas confidencialmente dado que únicamente se referenciará información de manera general.

Si Ud. tiene alguna pregunta o duda al respecto, no dude en comunicarse al correo electrónico por el que recibió este documento, a fin de brindarle oportunamente las aclaraciones que considere convenientes.

Atentamente,

## Apéndice B: Protocolo de Recolección de Datos para Entrevistas

- A. Procedimiento de campo
  - A.1 Contactar a los participantes
  - A.2 Enviar consentimiento informado
  - A.3 Establecer cronograma de entrevistas
  - A.4 Confirmar reunión con participantes
- B. Manejo de entrevistas
  - B.1 Elaborar guía general de contenido para las entrevistas
  - B.2 Grabar entrevistas
- C. Reporte de entrevistas
  - C.1 Verificar datos generales de las entrevistas efectuadas
  - C.2 Transcribir entrevistas realizadas
  - C.3 Analizar respuestas a las preguntas de las entrevistas







## Apéndice E: Listas de Verificación para Validez y Confiabilidad

Tabla E1

### Listas de Verificación sobre Validez Interna (Credibilidad)

Item	Factor de validez interna (credibilidad)	Respuesta	
		Si	No
1	¿Se utilizaron o desarrollaron estrategias para generar credibilidad?	X	
2	¿Los datos de diferentes fuentes fueron recolectados en el mismo contexto o ambiente?	X	
3	¿En todos los casos de la muestra se obtuvo la información completa y detallada requerida?	X	
4	¿Se registraron todos los datos?	X	
5	¿Se pidió a todos los participantes o a la mayoría que proporcionaran realimentación sobre el estudio?	X	
6	¿El investigador autoevaluó el efecto de su presencia en el ambiente?	X	
7	¿El investigador autoevaluó si sus sesgos y tendencias influyeron o no los resultados?	X	
8	¿El investigador autoevaluó sus bitácoras y notas?	X	
9	¿Se capturaron o registraron los cambios en el ambiente?	X	
10	¿Se reconocieron los sesgos o tendencias del investigador?, ¿se explicaron tales sesgos?, ¿se justificaron?	X	
11	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	
12	¿Coinciden los resultados con la documentación existente y estudios previos? (en caso negativo, ¿es justificable?)	X	
13	¿Existe correspondencia entre la manera como los participantes perciben los conceptos sociales y la manera como el investigador capta, retrata y describe sus puntos de vista?	X	
14	¿Se incrementó la credibilidad mediante una estancia sustancial y prolongada en el campo?	X	
15	¿Se incrementó la credibilidad mediante una observación persistente y sistemática?	X	
16	¿Se incrementó la credibilidad con la recolección de datos por pares? (por ejemplo, en una entrevista al estar presentes dos investigadores)		X
17	¿Se incrementó la credibilidad al analizar casos negativos?		X
18	¿Se incrementó la credibilidad por medio de subjetividad progresiva?	X	
19	¿Se incrementó con la evaluación de resultados particulares con los participantes? (chequeo con participantes)	X	
20	¿Se incrementó triangulando datos?		X
21	¿Se aumentó la credibilidad triangulando métodos?	X	
22	¿Son abundantes (completas) y significativas las descripciones del ambiente?	X	
23	¿Son abundantes (completas) y significativas las descripciones de los sucesos o hechos?	X	
24	¿Son abundantes (completas) y significativas las descripciones de los participantes?	X	
25	¿Los resultados tienen sentido o se muestran convincentes para los participantes?	X	
26	Si hubo triangulación entre métodos de recolección de datos o fuentes de datos: ¿la triangulación o comparación entre métodos complementarios o fuentes de datos generalmente produce conclusiones convergentes?	X	
27	¿Los resultados mantienen coherencia interna?	X	
28	¿Se identificaron las áreas de incertidumbre?	X	
29	¿Los datos presentados se encuentran vinculados a categorías de otros estudios similares o teoría emergente?	X	
30	¿Se buscó evidencia negativa o contraria a los resultados?		X
31	¿Se consideraron activamente explicaciones rivales?		X
32	¿Los resultados y descubrimientos han recibido réplicas en diferentes elementos de la base de datos?		X
33	¿Las conclusiones fueron consideradas precisas y verdaderas por los participantes y/o informantes originales?	X	

Nota. Adaptado de "Metodología de la investigación", por Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 479. México D.F.: McGraw-Hill



Tabla E2

*Lista de Verificación sobre Validez Externa (Transferencia)*

Item	Factor de validez externa (transferencia)	Respuesta	
		Si	No
1	¿Los datos presentados se encuentran vinculados a categorías de otros estudios similares o teoría emergente?	X	
2	¿Los resultados presentados son congruentes o están conectados a otros estudios previos y a la teoría generada por éstos?	X	
3	¿Los resultados han recibido réplicas en otros estudios para robustecer su transferencia?		X
4	¿Los procedimientos y resultados descritos en las conclusiones e inferencias son lo suficientemente genéricos para aplicarse en ambientes similares?	X	
5	¿Las características de la muestra original de personas, contextos y/o procesos se han descrito completamente para permitir comparaciones con otras muestras?	X	
6	¿Se examinaron obstáculos y amenazas posibles para poder comparar los resultados con otras muestras?	X	
7	¿La muestra es lo suficientemente diversa para encontrar una aplicabilidad mayor?		X
8	¿Se definieron las fronteras del alcance y aplicabilidad del estudio?	X	
9	¿Los resultados incluyen descripciones completas y suficientes para que el lector pueda valorar la posibilidad de transferirlos o adecuarlos a su propio contexto u otros ambientes?	X	
10	¿Se logró un balance entre las perspectivas interna y externa del investigador?	X	
11	¿Las secuencias narrativas son transparentes y claras?	X	
12	¿Lectores del reporte con perfiles similares a los participantes considerarían que los resultados son congruentes con sus experiencias? (Verificación ulterior)	X	
13	¿Los lectores (principalmente otros investigadores) pueden reconstruir el análisis?	X	
14	¿El investigador señala de manera específica la secuencia que se siguió en la investigación y los razonamientos que la condujeron?	X	
15	¿Es posible replicar el estudio?	X	

*Nota.* Adaptado de "Metodología de la investigación", por Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 479. México D.F.: McGraw-Hill

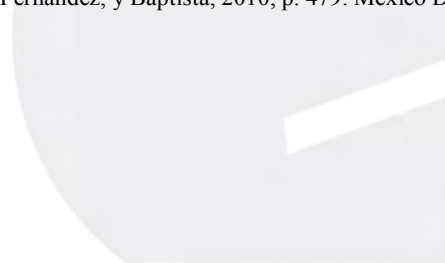


Tabla E3

*Lista de Verificación sobre Confiabilidad (Dependencia)*

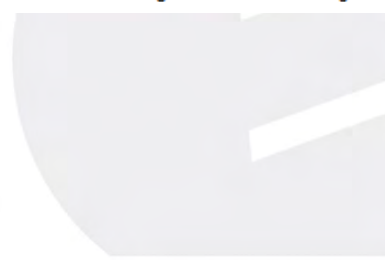
Item	Factor de confiabilidad (dependencia)	Respuesta	
		Si	No
1	¿Se implantaron diversas estrategias para generar dependencia?	X	
2	¿Se describió explícitamente el papel y estatus del investigador dentro del ambiente o contexto?	X	
3	¿Los resultados y descubrimientos muestran un paralelismo significativo entre fuentes de datos? (¿Los resultados son congruentes al compararlos entre diversas fuentes?)	X	
4	¿Las categorías y los temas fueron inducidas(os) apropiadamente por los participantes?	X	
5	¿Las categorías y los temas se encuentran claramente especificadas(os)?	X	
6	¿Las estructuras de categorías son lógicas? (en caso negativo: ¿está justificado que sean ilógicas?)	X	
7	¿Las decisiones sobre la codificación y categorización están justificadas? (¿se explican y demuestran?)	X	
8	¿Las reglas de codificación se aplicaron coherentemente (entre unidades e investigadores, si es el caso)?	X	
9	¿Los datos fueron recolectados por medio de un rango completo de ambientes, tiempos y participantes apropiados de acuerdo con el planteamiento?	X	
10	¿Se involucraron varios investigadores en el campo? (triangulación entre investigadores); y si así fue: ¿siguieron el mismo protocolo e instrucciones para recolectar los datos (incluyendo el instrumento o instrumentos)?	X	
11	¿Se efectuaron chequeos de codificación entre investigadores?, ¿mostraron un alto de nivel de acuerdo o concordancia en unidades, categorías y temas?	X	
12	¿Los resultados fueron validados por distintos investigadores?, y más riguroso: ¿los resultados fueron validados por distintos investigadores de diferentes edades, género y otras características que pudieran introducir sesgos?	X	
13	¿Se hicieron verificaciones sobre la calidad de los datos?	X	
14	¿Los investigadores convergieron en lugares, tiempos e instancias donde se esperaba que estuvieran?	X	
15	En el campo, ¿se hicieron revisiones de pares o colegas?	X	
16	¿Los significados generados son creíbles para los participantes?	X	
17	¿El entendimiento generado resulta creíble para los participantes?	X	
18	¿Los resultados se encuentran fundamentados en los datos?	X	
19	¿Las inferencias son lógicas?	X	
20	¿Las decisiones respecto a la recolección y el análisis están justificadas? (justificación metodológica)	X	
21	En el análisis, ¿se hicieron auditorías de pares?	X	

*Nota.* Adaptado de "Metodología de la investigación", por Hernández, Fernández, y Baptista, 2010, p. 479. México D.F.: McGraw-Hill

## Apéndice F: Frecuencia de Códigos por Documento Primario

Code-Filter: All [11]  
 PD-Filter: All [8]  
 Quotation-Filter: All [65]

PRIMARY DOCUMENTS										
CODES	P 1: e1ga1.docx	P 2: e2rfv1.doc	P 3: e3ga2.docx	P 4: e4rfv2.doc	P 5: e5rfv3.doc	P 6: o1ati.docx	P 7: o2ati.docx	P 8: o3ati.docx	Totals	
co ambiente de trabajo	0	3	0	2	3	0	1	0	0	9
CO CAUSAS ORGANIZACIONAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
co promocion laboral	0	0	3	0	2	0	2	0	0	7
co sistema de recompensa	0	0	3	3	0	1	0	0	1	8
CP CAUSAS PERSONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
cp estres	3	3	0	3	0	1	0	0	1	11
cp nivel de desempeño	2	0	0	0	0	3	2	0	1	8
ROTACION LABORAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
vfv experiencia de los v	0	1	2	2	2	1	1	0	1	10
vfv intesidad de la labo	3	2	0	2	1	0	0	0	1	9
VFV VALORACION DE LAS FU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totals</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>62</b>	



## Apéndice G: Códigos y Cantidad de Citaciones por Familia de Códigos

### Code Family: VALORACION DE LAS FUERZAS DE VENTAS

---

HU: sector asegurador cusco  
 File: [C:\Users\user\Desktop\sector asegurador cusco.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2015-05-27 08:42:44

---

Created: 2015-05-26 11:03:31 (Super)  
 Codes (3): [vfv experiencia de los vendedores] [vfv intesidad de la labor] [VfV VALORACION DE LAS FUERZAS DE VENTAS]  
 Quotation(s): 19

### Code Family: CAUSAS PERSONALES

---

HU: sector asegurador cusco  
 File: [C:\Users\user\Desktop\sector asegurador cusco.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2015-05-27 08:42:52

---

Created: 2015-05-26 11:03:01 (Super)  
 Codes (3): [CP CAUSAS PERSONALES] [cp estres] [cp nivel de desempeño]  
 Quotation(s): 19

### Code Family: CAUSAS ORGANIZACIONALES

---

HU: sector asegurador cusco  
 File: [C:\Users\user\Desktop\sector asegurador cusco.hpr7]  
 Edited by: Super  
 Date/Time: 2015-05-27 08:42:58

---

Created: 2015-05-26 11:03:10 (Super)  
 Codes (4): [co ambiente de trabajo] [CO CAUSAS ORGANIZACIONALES] [co promocion laboral] [co sistema de recompensas]  
 Quotation(s): 24



