



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SUPERVISORES Y ROTACIÓN DE AGENTES COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE SEGUROS LIMA, 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Br. Albornos Andrade, Kevin Efrain
Br. Vásquez Díaz, Jefferson Alberti

Asesor:

Mg. Cruzado Pérez, William Moisés

Lima – Perú
2018

APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por los Bachiller Kevin Efrain Albornos Andrade y Jefferson Alberti Vásquez Díaz, denominada:

"COMPETENCIAS LABORALES DE LOS SUPERVISORES Y ROTACIÓN DE
AGENTES COMERCIALES EN UNA EMPRESA DE SEGUROS LIMA, 2017"

Mg. Cruzado Pérez, William Moisés

ASESOR

**JURADO
PRESIDENTE**

JURADO

JURADO

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos el haber llegado a este momento tan importante en nuestra formación profesional. A nuestras madres y padres por el apoyo incondicional que nos han venido ofreciendo durante estos 5 años de carrera universitaria. A nuestros hermanos que nos han ofrecido su apoyo para poder seguir adelante en nuestra carrera con los altos y bajos que hemos logrado superar.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por protegernos y permitirnos poder concluir nuestra carrera universitaria y haber superado todos los obstáculos que se nos presentaron.

A nuestros padres que son nuestros referentes ejemplares para poder seguir creciendo y no rendirnos ante ninguna situación.

A nuestros hermanos por el apoyo incondicional que nos han brindado para poder hacer este sueño realizar.

A los directivos y personal de la aseguradora en la ciudad de Lima que nos ayudaron a realizar esta tesis.

A nuestros profesores Mario Marino Garcia y William Cruzado Pérez por la exigencia que nos ha brindado desde el inicio de la formación, brindándonos las herramientas adecuadas y necesarias para poder concluir con esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1.....	12
1.1. INTRODUCCIÓN	12
1.2. Realidad problemática	13
1.3. Formulación del problema.....	15
1.4. Justificación.....	15
1.4.1. Teórica:.....	15
1.4.2. Práctica:.....	15
1.4.3. Social:	15
1.4.4. Metodológico	16
1.4.5. Conveniencia	16
1.5. Limitaciones	16
1.6. Objetivos	17
1.6.1. Objetivo General.....	17
1.6.2. Objetivos Específicos	17
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes	18
2.2. Bases Teóricas Generales.....	27
2.2.1. Competencias.....	27
2.2.1.1. Concepto.....	27
2.2.2. Rotación.....	29
2.2.2.1. Concepto.....	29
2.3. Bases Teóricas Específicas	30
2.3.1. Competencia Laboral.....	30
2.3.1.1. Concepto.....	30
2.3.1.2. Tipos de competencias laborales	31
2.3.1.3. Medición de Competencias laborales	33
2.3.2. Gestión de Recursos Humanos.....	36
2.3.2.1. Concepto.....	36
2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos	37

2.3.3.	<i>Rotación de Personal</i>	40
2.3.3.1.	<i>Concepto</i>	40
2.3.3.2.	<i>Tipos de rotación de personal</i>	41
2.3.3.3.	<i>Índice e instrumento de medición de la rotación de personal</i>	46
2.3.4.	<i>Competencias laborales en una empresa de seguros de Lima</i>	49
2.3.4.1.	<i>Competencias laborales para supervisores en una empresa de seguros de Lima</i>	49
2.4.	Marco Conceptual:	50
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS		51
3.1.	Formulación de la hipótesis	51
3.2.	Operacionalización de variables	51
CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS		55
4.1.	Tipo de diseño de investigación.....	55
4.2.	Material de estudio.....	55
4.2.1.	<i>Unidad de estudio</i>	55
4.2.2.	<i>Población</i>	55
4.2.3.	<i>Muestra</i>	55
4.3.	Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	56
4.3.1.	<i>Para recolectar datos</i>	56
4.3.2.	<i>Para analizar información</i>	57
CAPÍTULO 5. RESULTADOS		58
5.1.	ANÁLISIS DE LA CONFIABILIDAD	58
5.2.	ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	59
ANÁLISIS INFERENCIAL		72
CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN		80
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES		82
CAPÍTULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		83
ANEXOS		86
Instrumentos de opinión		86
Encuesta – Escala de Likert		91
Evidencias Fotográficas		92

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 01 COMPETENCIAS LABORALES MAPFRE	49
TABLA Nº 02 COMPETENCIAS LABORALES CAPLAB	50
TABLA Nº 03 MATRIZ DE OPERACIONALIDAD – COMPETENCIAS LABORALES.....	52
TABLA Nº 04 MATRIZ DE OPERACIONALIDAD – ROTACIÓN DE PERSONAL	54
TABLA Nº 05 RANGO DE ALFA DE CRONBACH	58
TABLA Nº 06 ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD	58
TABLA Nº 07 COMPETENCIAS LABORES.....	59
TABLA Nº 08 DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	60
TABLA Nº 09 PENSAMIENTO ANALÍTICO.....	61
TABLA Nº 10 IMPACTO E INFLUENCIA	62
TABLA Nº 11 INICIATIVA	63
TABLA Nº 12 ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	64
TABLA Nº 13 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	65
TABLA Nº 14 BUSQUEDA DE LA INFORMACIÓN	66
TABLA Nº 15 ROTACIÓN DE PERSONAL	67
TABLA Nº 16 SEPARACIÓN POR INICIATIVA PROPIA	68
TABLA Nº 17 DESPIDO POR INICIATIVA DE LA ORGANIZACIÓN	69
TABLA Nº 18 ASCENSO.....	70
TABLA Nº 19 TRANSFERENCIA.....	71
TABLA Nº 20 HIPÓTESIS GENERAL	72
TABLA Nº 21 HIPOTESIS DIRECCION Y DESARROLLO DE PERSONAS CON ROTACIÓN DE PERSONAL	73

TABLA Nº 22 HIPOTESIS PENSAMIENTO ANALÍTICO CON ROTACIÓN DE PERSONAL	74
TABLA Nº 23 HIPOTESIS INFLUENCIA CON ROTACIÓN DE PERSONAL.....	75
TABLA Nº 24 HIPOTESIS INICIATIVA CON ROTACIÓN DE PERSONAL	76
TABLA Nº 25 HIPOTESIS ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE CON ROTACIÓN DE PERSONAL.....	77
TABLA Nº 26 HIPOTESIS COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL CON ROTACIÓN DE PERSONAL.....	78
TABLA Nº 27 HIPOTESIS BUSQUEDA DE LA INFORMACIÓN CON ROTACIÓN DE PERSONAL.....	79

ÍNDICE DE GRÁFICOS

FIGURA Nº 1 – COMPETENCIAS LABORALES	59
FIGURA Nº 2 – DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS	60
FIGURA Nº 3 – PENSAMIENTO ANALÍTICO.....	61
FIGURA Nº 4 – IMPACTO E INFLUENCIA	62
FIGURA Nº 5 – INICIATIVA	63
FIGURA Nº 6 – ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	64
FIGURA Nº 7 – COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	65
FIGURA Nº 8 – BUSQUEDA DE LA INFORMACIÓN	66
FIGURA Nº 9 – ROTACIÓN DE PERSONAL	67
FIGURA Nº 10 – SEPARACIÓN POR INICIATIVA PROPIA	68
FIGURA Nº 11 – DESPIDO POR INICIATIVA DE LA ORGANIZACIÓN	69
FIGURA Nº 12 – ASCENSO.....	70
FIGURA Nº 13 – TRANSFERENCIA.....	71

RESUMEN

Las competencias laborales en las empresas son un conjunto de elementos de identidad para un puesto laboral, el cual puede cambiar de acuerdo a la empresa. Estos elementos son la base para que actualmente toda compañía está pendiente si están siendo adecuadas y desarrolladas de acuerdo al puesto que están evaluando.

Al mismo tiempo la variable competencias laborales esta relacionada con la variable de rotación de personal, la cual viene teniendo un aumento considerable en las áreas comerciales y especialmente en el sector asegurador de la ciudad de Lima. Es por ello que bajo este escenario la presente tesis busca investigar la influencia de las competencias laborales de los supervisores frente a la rotación de los agentes comerciales de una compañía de seguros en la ciudad de Lima, mediante la operacionalización de las variables basadas en las competencias laborales de Spencer.

Así mismo esta investigación propone reducir el impacto de la rotación del personal basado en los resultados de las encuestas realizadas y así verificar que competencias laborales de los supervisores son las que se deben tener mayor peso y recomendar algunas acciones que deben tomar frente a la deserción con los agentes comerciales.

Palabras Claves:

Competencias laborales, Rotación de personal, Recursos humanos, Gestión.

ABSTRACT

Labor competencies in companies are a set of elements of identity for a job, which can change according to the company. These elements are the basis for which every company is currently pending if they are being adequate and developed according to the position they are evaluating.

At the same time this variable is related to the turnover of personnel, which has been having a considerable increase in commercial areas and especially in the insurance market of the city of Lima. That is why, under this scenario, this thesis seeks to investigate the influence of labor competencies of supervisors against the rotation of commercial agents of an insurance company in the city of Lima, through the operationalization of the variables based on competencies of Spencer.

Likewise, this research proposes to reduce the impact of staff turnover based on the results of the surveys carried out and thus verify that supervisors' labor competencies are those that should be more important and recommend some actions that should be taken in the face of defection they have commercial agents.

Keyword:

Competence of work, Staff turnover, Human resources, Management.

CAPÍTULO 1.

1.1. INTRODUCCIÓN

En la presente tesis el capítulo uno describe el entorno del negocio, explicando el motivo de nuestra investigación. Se plantea la problemática, estableciendo el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis. Así como la justificación, alcances y límites de la misma.

El segundo capítulo se refiere al marco teórico y la importancia que tiene el estudio respecto a las competencias laborales que deben manejar los supervisores, en la respectiva gestión de recursos humanos y la rotación de personal. El tercer capítulo explica nuestra hipótesis positiva y nula, así como la operacionalización de las variables basado en los libros para nuestra investigación. El cuarto capítulo se expone los datos del tipo de estudio y los procedimientos a utilizar para poder hallar los resultados. Por último, en los capítulos 5 y 6 se presenta los resultados de las encuestas obtenidas y la discusión que se realiza sobre el tema investigado ofreciendo las conclusiones y de la presente investigación.

1.2. Realidad problemática

La competencia laboral es un conjunto de comportamientos que son aplicados al desempeño de una función productiva, a partir de los requerimientos de calidad esperado por el sector productivo. (Salcedo, 2002)

La rotación de personal tiene como concepto la salida de algunos empleadores y el ingreso de otros para suplirlos en la compañía. Las organizaciones experimentan un desarrollo continuo y activo de entalpia, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual representa que se pierda energía y recursos, y requieren suministrar el aumento de energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación son las entradas de personas para compensar las salidas de las mismas en una organización. A cada desvinculación, en su mayoría corresponde la admisión de una persona como reposición. Esto significa que los flujos de salidas deben compensarse con flujo equivalente a entradas. La desvinculación ocurre cuando una persona deja pertenecer a una organización. (De Leon, 2013)

En la ciudad de Lima, MAPFRE, es una compañía de seguros y reaseguros que nace en España la cual sus siglas significan (Mutualidad de Agrupación de las Fincas Rusticas de España). Esta compañía tiene una presencia en más de 50 países y con más de 34 millones de

asegurados, lo cual nos lleva a decir que tiene un respaldo a nivel mundial. (MAPFRE, 2017)

En esta empresa cada filial tiene un manejo distinto según la región y ubicación que se encuentre en el mundo, es decir tienen redes comerciales que venden solo un tipo de seguro. En estas redes comerciales, se viene observando que hay una alta rotación de personal, porque mensualmente están siendo despedidos o incluso presentando su renuncia alrededor de 100 personas. (MAPFRE, 2017)

Esto conlleva a preguntarnos qué es lo que viene sucediendo en las compañías de seguro y especialmente con los supervisores que tienen a cargo alrededor entre 10 a 15 personas como equipo de venta, ya que la rotación del personal se puede dar por el mal manejo de sus propias competencias por parte de los supervisores, cabe mencionar que hay algunos supervisores contratados que provienen de otras industrias y otros que han sido promovidos al puesto actual por ser los mejores vendedores. (Albornos & Vásquez, 2018)

Es por ello que hemos considerado importante preguntarnos si las competencias laborales de los supervisores tienen alguna influencia en la rotación de los agentes comerciales. (Albornos & Vásquez, 2018)

1.3. **Formulación del problema**

¿Cómo influye las competencias laborales de los supervisores en la rotación de agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017?

1.4. **Justificación**

Según Hernandez et al (2014) la justificación se divide en 5 clases de acuerdo a la presente tesis:

1.4.1. **Teórica:**

En nuestra presente investigación lo que buscamos es contrastar que las variables competencias laborales y rotación de personal, tienen una relación inversamente proporcionales entre ellas.

1.4.2. **Práctica:**

Basado en nuestra presente investigación propondremos algunas mejoras sobre la importancia del control de las competencias laborales, que son necesarias para que los supervisores puedan desarrollar y así reducir la rotación de personal.

1.4.3. **Social:**

La presente tesis ayudará a nuestra a las empresas aseguradoras a poder identificar correctamente las competencias laborales para

poder mejorar la rotación de personal y el clima la laboral de la organización.

1.4.4. Metodológico

La presente investigación contribuirá en poder retener al personal que tiene a cargo el supervisor, basado en sus competencias laborales y así desarrollar a sus colaboradores.

1.4.5. Conveniencia

La tesis es de importancia porque ayudará a dar ideas de la relación de competencias con la rotación y que se debe tomar en cuenta para la reducción de la rotación del personal.

1.5. Limitaciones

- No poder acceder a información sobre el manejo de una aseguradora.
- El contacto, sea desvinculado de la empresa aseguradora.
- No contar con la disponibilidad de tiempo de los agentes comerciales para poder realizar el instrumento de trabajo.
- No contar con un ambiente disponible en la empresa.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de las competencias laborales de los supervisores en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Establecer la influencia de la dirección y desarrollo de personas en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia del pensamiento analítico en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia del impacto e influencia en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia de la iniciativa en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia del servicio al cliente en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia del compromiso organizacional en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.
- Establecer la influencia de la búsqueda de la información en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Internacionales

La investigación titulada como ***"Rediseño del Proceso de Selección de personal por el sistema de Competencia para Latina Seguros en la ciudad de Guayaquil"***, de Chocho & López (2016), publicado por la Universidad de Guayaquil. Determino, En el departamento de Talento Humano se ha ignorado la importancia tanto del reclutamiento como la selección, por lo que la mayoría del personal contratado es recomendado por trabajadores de la empresa afectando así la integración del personal. Asimismo, Dentro del proceso de selección, los encargados omiten las entrevistas que van de acuerdo con el puesto del perfil requerido, así también las pruebas, teniendo como consecuencia personal no apto para dicho cargo. Por lo tanto, es bueno que el área de Talento Humano reconozca que llevan un proceso de selección de forma tradicional, que rediseñando lo que ejecutan obtendrá muchos beneficios para evitar la rotación de personal actualmente. El antecedente contribuye, la importancia del reclutamiento de personal por medio de las competencias para poder identificar a los puestos donde pertenecen.

La investigación titulada ***"Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la Rotación de Personal"***

en una Institución bancaria", de Ibarra (2016), Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Determino que la Inteligencia Emocional (IE), es un concepto que conocemos, se refleja en la vida cotidiana, relacionada puntualmente en el orden laboral, en relación por grado de jerarquía, este trabajo ha permitido considerar en estas líneas los elementos tácticos necesarios para lograr el éxito en la carrera profesional. Asimismo, se consideró que tener vigentes estos conceptos fueron fundamentales en sus carreras profesionales, especialmente cuando toca liderar equipos de trabajo. Del mismo modo, la comunicación persona a persona es escasa; en el sentido de las emociones personales cuando se trabaja con técnicas de armonización se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente les pasa a los miembros del equipo, perjudicando con ello el rendimiento del grupo, socialmente en la agencia del Banco del Pichincha de la ciudad de Latacunga, esto se ve reflejado en las personas que viven solas. El antecedente contribuye a reforzar, la importancia de capacidad de comprender y diseñar estrategias de integración de los colaboradores para conocer que los motiva, como operan, como relacionarse adecuadamente para su mejor desarrollo personal y profesional.

La tesis titulada **"Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V"**, de Aguilar (2015), publicado por la Universidad Nacional Autónoma de México, en Cautitlán Izcalli, denotó que en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V. cuenta con un punto de gran relevancia para realizar la reducción del índice de rotación; es decir hacer que el empleado se sienta el respaldo de la empresa al ser escuchado, tomando en cuenta sus opiniones, de tal manera se aconseja que se realicen las reuniones de empleados, en las cuales

puedan expresar directamente con sus superiores inmediatos los inconvenientes que se presentan el día a día. Es importante que el empleado conozca las metas, valores, estrategias y objetivos con las que la empresa desea lograr, porque el no poseer esta información, no se tendrá la visión de lo que se busca lograr y el colaborador no podrá ayudar a alcanzar los objetivos de la compañía. Sugieren que al momento de realizar la captación de nuevos colaboradores se considere la ubicación de la residencia de los mismos con el fin de obtener una jornada laboral sin ausentismo, retrasos y demás incidencias que perjudican a la productividad. Generar un buen clima, ayuda a tener un respeto entre los trabajadores y los superiores, haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la llegar a los objetivos de la empresa. Por último, se recomienda a la organización trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores. Dado lo anterior se espera que Saljamex Servicios logré disminuir el índice de rotación del personal a través de las propuestas realizadas en el presente trabajo generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales. El antecedente ayudará a reforzar el tema de la rotación del personal que se da por motivos de los supervisores en la compañía que se pretende presentar en la tesis.

La investigación titulada ***“Como al implantar la selección de personal basado en competencias permitirá disminuir la rotación de personal en la empresa Eternit Ecuatoriana S.A.”***, de Tapia (2013), publicado por la Universidad Central del Ecuador. Determinó que la aplicación de la selección de personal basado en

competencias, disminuye la rotación por lo que impacta positivamente. Asimismo, en el proceso de selección de un nuevo colaborador es necesario observar y evaluar las competencias de acuerdo al puesto de trabajo. Del mismo modo, el índice de movimiento de personal ha ido descendiendo en la compañía, gracias a que han utilizado mejores técnicas para la selección; con esto el personal que ha ingresado a laborar son aptos para el puesto y se poseen las competencias necesarias. El antecedente contribuye a reforzar, La importancia del reclutamiento de personal basado en las competencias para un mejor desempeño, compromiso Organizacional y beneficios para el personal óptimo.

La investigación titulada como **“La Influencia del Clima Laboral en la Rotación del personal de los empleados Hansel & Gretel”**, de Alomoto (2015), publicado por la Universidad Central del Ecuador. Determino la influencia del clima organizacional sobre la rotación es directa y totalmente negativa puesto que el planteamiento que las direcciones nuevas gerencias buscan para la organización ha dejado de lado el valor agregado que pueden generar un trabajador motivado e identificado con su organización situación que progresivamente consume la vida de la organización. Asimismo, el personal no se encuentra conforme con la organización de acuerdo con el control y seguimientos de las actividades de los mismos pues consideran sobremanera están fuera de lugar. Del mismo modo, los métodos de motivación existentes en la organización no se encuentran orientados negativamente por lo que, en lugar de generarse un sentimiento de identificación con la organización, se genera desapego e interés por desvincularse. Finalmente, Los procesos de planeación y toma de decisiones de la organización no se

encuentra la opinión o criterio de los trabajadores por lo gradualmente se deteriora el sentimiento de identificación organizacional. El antecedente contribuye, en la importancia de los canales de comunicación, el impacto e influencia hacia la organización y una mejor dirección y desarrollo al personal para su mejora profesional.

En la investigación titulada "***Las competencias laborales en el desempeño de la función del contador público en las fuerzas armadas nacionales: clave en el éxito institucional***", Sanchez (2012), publicado por la Universidad de Carabobo, indican que el ambiente laboral en las compañías requieren de profesionales con un perfil de competencias mínimo para lograr los objetivos que se establezcan. Es por ello que las competencias son aquellos comportamientos que demuestran las habilidades de una persona y permiten considerarlo "competente" para efectuar una labor. Esta tesis se relaciona con nuestro tema ya que las competencias laborales son necesarias para cubrir el puesto dentro de la organización, la cual debe demostrar en este caso el supervisor para su liderazgo y manejo de personal.

Nacionales

En la Investigación titulada “ ***La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud – EsSalud - Lima -2015***”, de Velazco (2017), publicado por la Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú, se determinó que las competencias laborales son las capacidades necesarias para desarrollar las funciones según el puesto requerido por el empleador, solicitando distintas características y competencias para el puesto. En la tesis presentada se indica que las competencias laborales en los colaboradores presentan una alta correlación con el clima organizacional de la compañía donde se trabaja la investigación. Esto generaría un menor índice de rotación del personal, siempre que las competencias laborales sean mayores a la media establecida.

En la Investigación titulada “***Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - año 2013***” Granados (2013), publicado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se demuestra que hay una relación en los resultados donde los estudiantes, poseen una relación entre competencias laborales y la buena formación de los profesionales de turismo. Este tema se relaciona con nuestra tesis para poder demostrar, ya que al tener mejor competencias laborales puedes tener menor rotación en los centros laborales.

La investigación titulada como **“efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma”**, Mazuelos (2013), publicado por la Universidad Pontificia Católica del Perú, se determinó el modelo por competencias para obtener al docente ideal que cumpla con las competencias requeridas tanto para los estudiantes, autoridades y docentes, de acuerdo a la estructura del modelo. de tal modo dicho proceso de implementación va de la mano con el proceso de reclutamiento de personal minucioso midiendo por fases y haciendo los respectivos descartes de los docentes que no cumplan con las competencias, metodología de enseñanza, trabajo en equipo y el compromiso con la institución. Así mismo la implementación del modelo es un gasto elevado y a la vez con un costo de tiempo importante, pero dando los resultados óptimos en la contratación del personal y viéndose reflejados por los objetivos obtenidos. En la tesis presentada nos ilustra que con un proceso de selección adecuado por las competencias en un puesto específico podemos obtener resultados óptimos. Esto generaría que si aplicamos a la hora de promover a los agentes o una persona externa para el puesto de supervisor aplicando un modelo similar, el cual nos indique las distintas competencias, habilidades interpersonales e identificación con la empresa, se vería reflejado en los resultados, y así mismo en la reducción de la rotación del personal.

Según la tesis, **“Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa COTTON textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013”**, de Alpaca (2013), publicado por la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú,

se llegó a determinar que el grado de rotación de personal de la empresa tiene un impacto negativo en los obreros, afectando a su productividad y rentabilidad de la compañía. El antecedente contribuye a que el movimiento de personal siempre tiene un impacto significativo afectando a la compañía en todo aspecto.

La investigación titulada **“Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la financiera CrediScotia de Trujillo”**, Reyes (2016), publicado por la Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú. Determinó que las principales causas de la rotación de personal son: La estructura del ambiente de trabajo, el salario y capacitaciones y el trato laboral y otros factores que son los estudios y una mejor oportunidad de empleo. Además, en la medición del índice de rotación, esta arrojó como resultado un 17% por lo cual se indica que hay más renuncias o despidos que ingresos de personal en el área de ventas de CrediScotia de Trujillo. Como resultado de la medición de la rotación de personal, se ve que el salario si llega a originar una rotación de personal, ya que el 79% indicó que los salarios y comisiones no compensan la labor realizada. El antecedente contribuye a reforzar la importancia de la buena comunicación, trato y buena remuneración que debe tener cada persona dentro de la organización basada en sus funciones que realiza.

La investigación titulada **“Satisfacción laboral y rotación del personal que labora en el área de servicios de las agencias del Scotiabank en el distrito de Trujillo entre 2015 – 2016”**, (Arroyo, 2016), publicado por la Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú. En la investigación de determinó que hay una relación entre las variables, sin embargo, se evidenció que un alto porcentaje de empleados no

están satisfechos específicamente con las recompensas justas. En la encuesta realizada en ese estudio también observaron que no hay oportunidad de crecimiento laboral, baja motivación, lo que llevo al siguiente resultado, 59% de los encuestados no se sienten comprometido con los objetivos de la entidad financiera. Este antecedente se relaciona con nuestra investigación respecto a la importancia de la rotación de personal y diversos factores que conllevan a que el personal pueda desistir de trabajar en la compañía.

La investigación titulada **“Un modelo gestión de recursos humanos y rotación de personal de la empresa caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo – Agencia Chepén 2015”**, (Nuñez, 2015), publicado por la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. En la investigación evidenciaron no hay un modelo de gestión de recursos por parte de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo-Agencia Chepén, la cual conllevó a decir que no hay una política de retener al empleado. Los factores que se detallaron como motivos de desvincularse de la compañía fueron: mejora del rango salarial y menos. Este antecedente se relaciona con nuestra investigación respecto a los factores por los cuales nuestros agentes puedan irse de la compañía.

La investigación titulada **“Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad bancaria, Arequipa 2015”**, (Lazo, 2015), publicado por la Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. En la investigación evidenció un aumento en el índice de rotación de personal (IRP) por lo cual en el año 2015 el IRP fue de

50.20 es decir muy superior al que siempre pensaba la entidad bancaria. Por otro lado, nos indica que los tres principales motivos por el cual ha aumentado el IRP son: dolo, cumplimiento de contrato y abandono voluntario, este último es el que cuenta con mayor porcentaje. Por último, la encuesta arrojó un resultado en el cual la rotación está relacionada con las metas de la compañía. Este antecedente contribuye a tener como foco el IRP y además de estar relacionado siempre con las metas de la compañía y ver de qué manera podrían influir.

2.2. Bases Teóricas Generales

2.2.1. Competencias

2.2.1.1. Concepto

La competencia es parte esencial de la personalidad la cual contiene habilidades y destrezas que forman los comportamientos de las personas. Estos comportamientos salidos de las competencias ayudan a evidenciar el estándar de efectividad y manera de reacción ante las situaciones que se presenten. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2004) (Ministerio de Educación Colombia, 2017)

Según Bonifaz (2012) las competencias son las agrupaciones de las cualidades que cuenta cada persona para implementar en un trabajo, de tal manera

que cada uno de los seres humanos tiene cualquier competencia y de tal modo implementan otras conformen evolucionen su disposición y su desarrollo profesional.

Para Castillo (2011) las competencias es uno de los terminos con gran repercusión en el presente. De tal manera que esta vinculado con todos los procesos tanto socioeconomicos y de educación. Así mismo , las aptitudes de la persona constituyen su capital humano. Dicho valor que forma parte de todo lo que se hace para su comodidad y el de las personas. Cabe indicar que cada persona sirve a su projimo empleando sus habilidades y su fuerza vital, que se expresan en el centro de trabajo.

Evolución de definición de competencias

Autor	Competencias
Alles (2004)	El termino competencia hace referencia a característica de la forma de ser de una persona, lo que se refleja en los comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Ministerio de Educación de Colombia (2017)	La competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comprensiones y disposiciones cognitivas, socio-afectivas y psicomotoras, que se relacionan entre sí, para facilitar el desempeño flexible, eficaz y con sentido de una actividad en contextos relativamente nuevos y retadores
Bonifaz	Las competencias son el conjunto de habilidades o capacidades que cada persona tiene para realizar un trabajo.
Castillo	Competencia deriva de la palabra competente. Ser competente es un adjetivo que implica que una persona tiene un desempeño de calidad.

Adaptado por: Albornos & Vásquez (2018)

2.2.2. Rotación

2.2.2.1. Concepto

La rotación para Reyes (2005) rotación se entiende como el número de empleados que egresan y vuelven a ingresar, en comparación al total de colaboradores de una compañía, sector, jerarquías, departamento o de acuerdo al puesto.

Para Puchol (2012) la rotación es el traslado de trabajadores de un área a otra. Además hay momentos en la cual la rotación está incitada por los propios colaboradores, ya sea que haya descontento laboral o por mejores propuestas salariales.

2.3. Bases Teóricas Específicas

2.3.1. Competencia Laboral

2.3.1.1. Concepto

Las competencias laborales tienen varios conceptos en la cual el empleado puede relacionarse ante situaciones de manera sobresaliente y autónoma a través de conocimientos, habilidades y comportamientos, para llegar al objetivo planeado por la organización. (Rodríguez, 2006) (Caplab, 2004)

Según Alles (2012) en sus investigaciones llegó a la conclusión de su propio concepto del término competencia, el cual es un conjunto de las cualidades de identidad para el puesto de trabajo, esto puede variar de acuerdo a la compañía o mercado existente.

“Las competentes son, pues, aquellas características que subyacen en una persona y se hayan casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un determinado puesto de trabajo o función”. (Gan & Triginé, 2006, pág. 77)

2.3.1.2. Tipos de competencias laborales

Según (Caplab, 2004, págs. 15-16) nos detalla los siguientes tipos de competencias:

- Competencia técnica: “Esta competencia, es la evidencia del trabajador que domina como un experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello”. (Caplab, 2004, págs. 15-16)
- Competencia metodológica: “Posee competencia metodológica, aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo”. (Caplab, 2004, págs. 15-16)

- Competencia Social: “Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.” (Caplab, 2004, págs. 15-16)

- Competencia participativa: “Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.” (Caplab, 2004, págs. 15-16)

2.3.1.3. Medición de Competencias laborales

Según Valle (2006) indica que para medir las competencias laborales hay 3 tipos de técnicas de medición.

Técnica de medición 360°:

Esta metodología según (Valle, 2006, pág. 3) tienen dos pasos importantes para la utilización de este método.

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular. (Valle, 2006, pág. 2)

Método de Assesment Center:

Esta metodología se basa en dos pasos importantes para la utilización de este método:

1. “Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo con las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.” (Valle, 2006, pág. 3)
2. “Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.” (Valle, 2006, pág. 3)

Test de Monster:

El test de Monster (Valle, 2006, págs. 4-6) mide las siguientes competencias:

Competencias de liderazgo:

Dirigidas especialmente a puestos de alto mando. Los puntos correspondientes a esta competencia hacen referencia a la gestión de recursos humanos. Es por ello que son evaluados por personas que no tienen experiencia en la gestión de dirección y de equipos de trabajo. (Valle, 2006, págs. 4-6)

Competencias de desarrollo de Negocios:

“Incluye orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión de empresa, capacidad de organización y distribución del tiempo.” (Valle, 2006, págs. 4-6)

Competencias de relaciones interpersonales:

“Incluye persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.” (Valle, 2006, págs. 4-6)

Competencias de comunicación:

“Incluye capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.” (Valle, 2006, págs. 4-6)

Competencias de estilos de trabajo:

“Incluye intuición, multifuncionalidad, creatividad, práctica, método, perseverancia.” (Valle, 2006, págs. 4-6)

Competencias de personalidad:

“Incluye conocimiento y manejo de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación,

pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.” (Valle, 2006, págs. 4-6)

2.3.2. Gestión de Recursos Humanos

2.3.2.1. Concepto

Los Gestión de Recursos Humanos es la unión de varias disciplinas que relacionan entre sí y tiene como fin gestionar los beneficios y mejoras continuas en el individuo y en el desarrollo de otras áreas dentro de la organización. (Chiavenato, 2011) (Dessler, Administración de Recursos Humanos, 2009)

La gestión de Recursos Humanos o también conocido como administración de personal influye en la administración general. Por lo que la actitud del personal condiciona lo resultados que se obtengan. (Reyes A. , 2005)

Para Dessler & Varela (2011) La administración de Recursos Humanos se define como dirigir temas de interacción de personas en las funciones de gerencia, es decir se refiere a reclutar capacitar, evaluar, remunerar

y dar un ambiente grato para trabajar de acuerdo con la ética y políticas de una compañía.

Según Wayne (2014) la gestión de Recursos Humanos es la ayuda de los colaboradores para poder lograr los objetivos, esto se entiende que se debe realizar esfuerzos necesarios en conjunto para poder lograr los objetivos organizacionales, de tal manera podamos obtener una administración eficaz.

2.3.2.2. Gestión de Recursos Humanos

Recursos humanos al ser un área interdisciplinaria en la cual se relacionan varias disciplinas como la psicología, derecho laboral, medicina en el trabajo, sociología, trabajo social, entre otros, hace que estas especialidades trabajen de la mano y ayuden al área a analizar los conceptos y técnicas para desempeñar los asuntos que se vinculan entre sí y generan los siguientes procesos: reclutamiento y selección, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo de Carrera, remuneración de empleados, desarrollo de liderazgo, generar recompensas y reconocimientos y crear compromiso con los empleados. (Dessler,

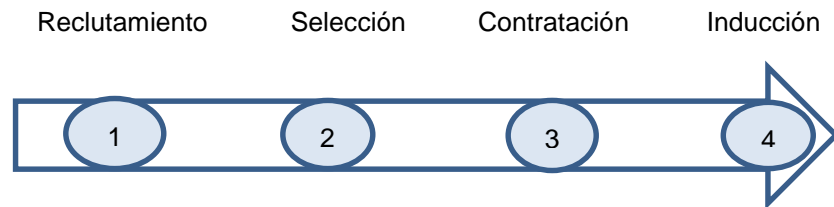
Administración de Recursos Humanos, 2009)
(Chiavenato, 2011)

Según Pereda & Berrocal (2006) definen los procesos de gestión de recursos humanos basándose en el enfoque de competencias, lo cuales los resumen en:

- En el apoyo de la transparencia de los programas, procedimiento e instrumentos, por lo cual los trabajadores se darán cuenta de los objetivos que se desean obtener y las competencias que son fundamentales.
- Todos los empleados son vitales para las compañías, ya que el desarrollo de programas basados en las competencias deberá incluirlos y repercutir a cada uno de los trabajadores.
- El enfoque de las compañías para la gestión de recursos humanos se basa en el trabajo, por lo cual en la actualidad los enfoques de estas se fundamentan en las competencias de conocimiento, habilidades y actitudes, es decir se centran en las cualidades de los trabajadores.

Según Münch (2010, págs. 85-86) "como ya se mencionó, la integración de los Recursos Humanos es uno de los factores

claves para lograr el éxito de cada organización. La integración de Recursos Humanos incluye varias etapas:"



Para Alles (2004) La perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: Los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

La administración de Recursos Humanos implica distintos procedimientos de inicio a fin de una relación laboral: reclutar y seleccionar colaboradores, mantener la relación legal/contractual dentro de las leyes actuales dentro del país, formar al personal, desarrollar línea de carrera y evaluar su desempeño, vigilar los pagos oportunos, higiene y seguridad del empleado y cuando sea necesario, despedir empleados. (Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2004)

Según Bohlander (2018) para tener una buena gestión de recursos humanos una de las bases importantes es tener en conjunto de distintas personas para lograr una meta en común. Además nos indica que se debe desarrollar una amplia variedad de actividades, en la cual se debe analizar la competencia para poder tener éxito en la estrategia organizacional y poder sobrepasar a la competencia.

2.3.3. Rotación de Personal

2.3.3.1. Concepto

“Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de sus estructuras. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (...), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos”. (Chiavenato, 2011, pág. 296)

Según Reyes (2005) la rotación de personal se define como el número de trabajadores que entran y salen en una empresa, sea según jerarquía, departamento o puesto.

Para (Bohlander, 2013) se describe como el movimiento de empleados que se desvinculan de una compañía, la cual refleja en la planeación estratégica de Recursos Humanos y en el proceso de reclutamiento.

Según Lovelock & Wirtz (2009) la administración activa de la ausencia del personal aparte de producir ahorro directo en costos, así mismo cuenta con un elevado rendimiento de parte del colaborador cada vez con mayor experiencia. Las altas tasas de ausencia de personal suceden durante el primer año, frecuentemente en los primeros meses. Los empresarios demuestran los altos niveles de la rotación del personal por los bajos salarios, en más de una vez correctamente. No obstante, de atender los aspectos económicos, requieren motivar a los agentes para que continúen con la compañía, reconociendo su compromiso y brindándoles buenos beneficios de trabajo y oportunidades para su crecimiento.

2.3.3.2. Tipos de rotación de personal

Según Chiavenato (2011) detalla los tipos de rotación de personal que se puede dar una organización son:

- Transferencia: se refiere cuando hay movimiento de los empleados de la organización sea por iniciativa del empleado o de la propia compañía hacia otros puestos como movimientos laterales, generando un medio para poder adquirir más conocimiento y permita ser un canal de ascenso dentro la empresa.

- Ascenso: es el movimiento vertical de un trabajador que asciende dentro de la organización. Cuando obtiene este merito se brinda el beneficio de aumento de salario y bonos adicionales, ya que esto representa un avance en su línea de carrera.

- Separaciones por Jubilación: se refiere a una desvinculación de un personal de la organización cuando cumple el límite de edad para laborar o cuando cree la persona que el tiempo laborado es el recomendable para jubilarse.

- Separación: es el retiro del personal por los siguientes motivos:

a. Separación por iniciativa del trabajador o renuncia: se describe cuando el empleado presenta su renuncia a la compañía sea por asuntos personales o nuevas oportunidades laborales.

b. Despido por iniciativa de la organización: se refiere cuando la empresa separa al personal de sus puestos cuando hay motivo de fuerza mayor como, reestructuración, recorte de personal, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos.

Según Delgado & Ena (2005) las rotaciones de personal se dan de 2 maneras con subdivisiones cada una:

- Movilidad Funcional: el personal está sujeto a realizar todo lo estipulado en el contrato de trabajo, así mismo el empleador puede establecer los cambios para la realización de nuevas funciones. Por lo cual esta se subdivide en 3:
 - o Movilidad Funcional Interna: es un cambio sin justificación alguna dentro de la misma compañía, la

cual mantienen el mismo rango de categorías, pero en distintas áreas.

- Movilidad Funcional Externa: es el movimiento de personal a áreas que no correspondan a su categoría original, sin embargo, se considerará los mismos beneficios por el cual fue contratado.
 - Movilidad Funcional Extraordinaria: es cuando hay un cambio a las nuevas funciones que realizará el empleado, por lo cual se deberá tener un acuerdo de ambas partes tanto empleador y empleado con las modificaciones de beneficio respecto a su contrato.
- Movilidad Geográfica según Delgado & Ena (2005) se divide en dos grupos:
- Traslado: Es cuando al trabajador se le informa que se le cambiará por motivos económicos, técnicos, organizativos o de producción de acuerdo al contrato por la implementación de una nueva sucursal, por lo cual el empleador deberá informar al empleado con un plazo mínimo de 30 días y el trabajador deberá decidir si continuar o desvincularse de la misma.

- Desplazamiento: Movimiento del personal por un tiempo determinado el cual se dá por motivos economicos, tecnicos, organizativos o de produccion. El empleado tiene derecho a recibir dietas, viaticos y gastos de viaje.

- Para Dessler & Varela (2011) algunos de los motivos de rotación de personal son los despidos los cuales se manejan de la siguiente manera:
 - Desempeño insatisfactorio: Es la deficiencia constante en realizar los trabajos asignados para ejecutar los estándares del puesto.
 - Conducta Indebida: es el abuso de las reglas puestas por la compañía en la cual se incluye las malas actitudes y malas manías.
 - Falta de Habilidades para el Puesto: Es la ineptitud del empleador para hacer un trabajo asignado.
 - Cambio en los requisitos del Puesto: Este caso se une a la ineptitud del trabajador, sea por cambio de perfil del puesto o en tal caso el puesto desaparece.

2.3.3.3. Índice e instrumento de medición de la rotación de personal

Según Chiavenato (2011) la fórmula del índice Medición de rotación de personal es representa de las siguientes maneras:

- a. Esta fórmula se utiliza para planeación de recursos humanos, el cual mide el índice de rotación personal.

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

- A = Admisiones del personal en el periodo considerado(entradas)
 - D = Desvinculaciones del personal (tanto por iniciativa de la empresa como empleados) en el periodo considerado.
 - PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad empleados contratado al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.
- b. Para analizar las pérdidas de personas y sus causas se consideran solo las desvinculaciones del personal.

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{D \times 100}{PE}$$

- D = Desvinculaciones del personal (tanto por iniciativa de la empresa como empleados) en el periodo considerado.
 - PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad empleados contratado al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.
- c. Para analizar de manera especializada cada departamento de la empresa, se tiene la siguiente formula:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\frac{A+D}{2} + R + T}{PE}$$

- A = Admisiones del personal en el periodo considerado(entradas)
- D = Desvinculaciones del personal (tanto por iniciativa de la empresa como empleados) en el periodo considerado.
- T = Transferencia de personal hacia otros departamentos.
- R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos.

- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad empleados contratado al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Para Bohlander (2013) los cálculos de las tasas de rotación se dividen en:

- a. el cálculo de la tasa de rotación de personal se basa en la formula dada por el departamento de trabajo de los Estados Unidos:

$$\frac{\text{Número de separaciones durante el mes}}{\text{Número total de empleados a mediados del mes}} * 100$$

- b. Para calcular la tasa de ausentismo del personal es:

$$\frac{\text{Números de días trabajador perdido por ausencia del trabajo durante el periodo}}{\text{Número promedio de empleados x el Número de días laborables}} * 100$$

Según Arias & Heredia (2006), se demuestra cuando una organización es vital cuenta en todo momento con el diminuto indice de rotacion de los trabajadores, asi mismo se representa la moral del trabajo del mismo, no obstante se necesita la mayoría de parte de la compenetración y el ajuste del factor humano.

Describiendo el indice de rotación por dicha fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

2.3.4. Competencias laborales en una empresa de seguros de Lima

2.3.4.1. Competencias laborales para supervisores en una empresa de seguros de Lima.

Las competencias laborales en una aseguradora en la ciudad de Lima están compuestas de la siguiente manera:

Tabla N° 01 Competencias Laborales MAPFRE

JEFES Y MANDOS MEDIOS	
COMPETENCIAS BASICAS	Dirección y Desarrollo de personas
	Planificación
COMPETENCIAS COMERCIALES	Impacto e influencia
	Iniciativa
COMPETENCIA ESTRATEGICA	Orientación al cliente
	Compromiso
	Innovación

Fuente: MAPFRE

Para lo cual se está enlazando con las divisiones de competencias realizadas por CAPLAB y se entrelazan de la siguiente manera:

Tabla N° 02 Competencias Laborales CapLab

JEFES Y MANDOS MEDIOS	
CAPACIDAD METODOLOGICO	DE
	Iniciativa Innovación
COMPETENCIA PARTICIPATIVA	Dirección y Desarrollo de personas
	Planificación
COMPETENCIA SOCIAL	Impacto e influencia
	Compromiso
COMPETENCIA TÉCNICA	Orientación al cliente

Fuente: CapLab

2.4. Marco Conceptual:

Competencias	Situación en la cual una persona cumple con las condiciones necesarias para ciertas funciones o servicios.
Rotación de personal	Movimientos de personas dentro de una empresa.
Gestión	Es la administración o dirección de un asunto o empresa.
Recursos Humanos	Es el conjunto de personas que laboran dentro de una empresa.

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS

3.1. Formulación de la hipótesis

H_i: Las competencias laborales influyen en la rotación de agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.

H₀: Las competencias laborales no influyen en la rotación de agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.

3.2. Operacionalización de variables

La operacionalización de las variables está basada en el libro de (Spencer, 1993) en conjunto con las competencias laborales de una empresa de seguros de Lima.

Tabla N° 03 Matriz de Operacionalidad – Competencias Laborales

Matriz de Operacionalidad

Variable	Definición	Dimensiones	Concepto	Indicadores	Ítems
Competencias laborales	Las competencias laborales es un conjunto de comportamientos el cual se divide en dos: competencias transversales y competencias de acuerdo al puesto (MAPFRE, 2017) estas competencias están relacionadas con (Spencer, 1993) para poder desarrollar el instrumento.	Dirección y Desarrollo de personas	“Guiar la actividad diaria de las personas de su equipo dando instrucciones y estableciendo límites de actuación consiguiendo hacerles responsables de su propio rendimiento. Implica comunicar, clarificar objetivos y responsabilidades, potenciar el aprendizaje y el desarrollo profesional a largo plazo de las personas a su cargo ofreciéndoles orientación y asesoramiento en aras de una mejora continua.”	Niveles de intensidad de orientación y acción al desarrollo de personas	1
					2
					3
		Pensamiento Analítico	“Identificar y valorar las situaciones y problemas separando las partes integrantes y organizándolas de una forma lógica y sistemática, que permitan la obtención de conclusiones y soluciones seguras.”	Nivel de complejidad de análisis	4
		Impacto e influencia	“Causar un efecto positivo en los clientes/colaboradores para conseguir que acepten nuestras ideas con argumentos contruidos en base al beneficio mutuo. Implica persuadir, convencer e influir en otros siendo capaz de empatizar y comprender sus motivaciones.”	Nivel Persuasión, convicción e influencia sobre las otras personas.	5
Iniciativa	“Emprender acciones con determinación y controlando los riesgos, anticipándose a las necesidades del cliente interno / externo, reconociendo las oportunidades existentes y aportando ideas, soluciones y mejoras que contribuyan a la consecución de los objetivos.”	Nivel de anticipación a las acciones o decisiones	6		

		Orientación de servicio al cliente	"Centrar los esfuerzos en descubrir y satisfacer las necesidades del cliente interno/externo, superando sus expectativas y estableciendo relaciones profesionales duraderas de mutuo beneficio que promuevan la confianza de los clientes."	Nivel de concentración y detección de necesidad del cliente.	7
		Compromiso organizacional	"Es el grado de identificación del empleado con organización, su marca y su cultura. Implica defender con empeño, rigor y entusiasmo, los intereses de la compañía como si fueran propios, entendiendo que nuestro trabajo diario, es importante y necesario para el éxito del Grupo. Se manifiesta en alinear nuestras acciones diarias con la estrategia de la compañía, aportando ideas que favorezcan el crecimiento de la Organización y contribuir a crear un entorno de trabajo que fomente actuaciones íntegras, vocación de servicio, liderazgo e innovación."	Niveles de compromiso con la organización	8
		búsqueda de información	"Introducir novedades, aportar soluciones distintas o descubrir oportunidades en la actividad diaria. Implica la revisión permanente y constructiva de los métodos y procedimientos habituales buscando la máxima eficiencia y los mejores resultados para empresa."	Nivel de desarrollo de problema e innovación	9

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 04 Matriz de Operacionalidad – Rotación de Personal

Matriz de Operacionalidad

Variable	Definición	Dimensiones	Concepto	Indicadores	Ítems
Rotación de Personal	Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de sus estructuras. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (...), transferencias, ascensos, separaciones por iniciativa propia y despido por iniciativa propia (Chiavenato, 2011)	Separación por iniciativa Propia	"Es cuando el trabajador presenta su dimisión por motivos personales o por motivos de trabajar en otra organización."	Renuncia al trabajo por mejoras salariales y/o Asuntos personales	10
					11
					12
					13
		Despido por iniciativa de la organización	"Cuando la organización separa de su puesto al empleado por alguna razón específica."	Despido del personal por motivos de fuerza mayor.	14
		Ascenso	"Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube de puesto dentro de la organización."	Crecimiento en línea de carrera.	15
					16
					17
		Transferencia	"Ocurre mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización, puede ocurrir por iniciativa de la empresa o empleado."	Promoción a nuevos puestos de trabajo que estén dentro de la misma jerarquía	18
19					
20					

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de diseño de investigación.

El presente diseño es no Experimental, solo se sustrae la información en el estado natural y no se manipula la variable. (Hernandez et al, 2014)

Esta tesis es un diseño transversal, se debe a que el propósito es describir las variables y analizar el comportamiento en un momento dado. Fuente especificada no válida. (Hernandez et al, 2014)

4.2. Material de estudio.

4.2.1. Unidad de estudio.

La unidad de estudio es 01 agente comercial de la red vida de una empresa de seguros en la ciudad de Lima.

4.2.2. Población.

La población es finita, lo conforman 51 Agentes comerciales de la red de vida de una empresa de seguros en la ciudad de Lima.

4.2.3. Muestra.

Para realizar la muestra de la tesis, hemos utilizado el muestreo probabilístico:

Se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

$$N = 51$$

$$Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$d = 0.05$$

Leyenda	
N	Tamaño de la población
Z	Nivel de confianza
P	Probabilidad de éxito o proporción esperada
d	Error máximo admisible

4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1. Para recolectar datos.

La técnica utilizada para nuestra investigación es la encuesta, según Hernandez, Fernandez, & Baptista (2014) nos indica que el cuestionario es un grupo de una o mas variables que ayudan conocer las necesidades, caificar habilidades, entre otros.

El instrumento utilizado para nuestra investigación es el escalamiento de likert, el cual “consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes.”

4.3.2. Para analizar información.

Se cuenta con una muestra probabilística, por lo que se realizará una aplicación de manera que genere una muestra intencionada y se aplicará el software estadístico IBM STATISTICS SPSS 25, que mediante un agregado de datos recolectados procederá a brindar el nivel de confiabilidad para luego realizar el análisis.

INFERENCIAL

Con frecuencia, el propósito de la investigación va más allá de describir las distribuciones de las variables:

Se pretende probar hipótesis y generalizar los resultados obtenidos a la muestra de la población o universo. Los datos casi siempre se recolectan de una muestra y sus resultados estadísticos se denominan estadígrafos; la media o desviación estándar de la distribución de una muestra son estadígrafos. A las estadísticas de la población se le conoce como parámetros. Estos no son calculados, porque no se recolectan datos de toda la población, pero pueden ser inferidos de los estadígrafos, de ahí el nombre de estadística inferencial. (Hernandez et al, 2014)

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1. ANÁLISIS DE LA CONFIABILIDAD

- Prueba de Alfa de Cronbach

Tabla N° 05 Rango de Alfa de Cronbach

Rangos de Alfa de Cronbach

RANGO	NIVEL DE CONFIABILIDAD
[0.7 – 0.8[Bueno
[0.8 – 0.9[Muy Bueno
[0.9 – 1.0[Excelente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N° 06 Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach – Estadística de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,821	20

Fuente: Software Spss v.25

Interpretación

En la tabla N°2, se observa que el alfa de Cronbach asciende a 0.821, por lo cual esta a un nivel de confiabilidad muy bueno. Asimismo, se puede afirmar que el instrumento de medición es 82.1% confiable.

5.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Tabla N° 07 Competencias Labores.

VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS LABORALES				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	32	71,1	71,1	71,1
MEDIO	13	28,9	28,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

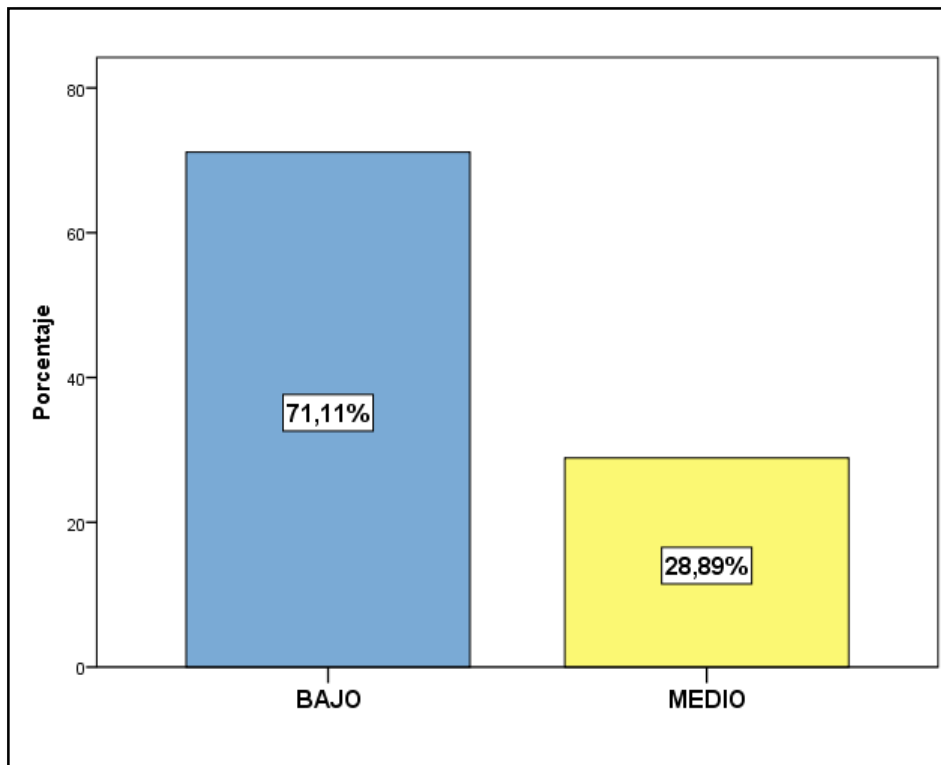


Figura N° 1 – Competencias Laborales

Interpretación

El 71.11% de los encuestados considera que los supervisores de una empresa de seguros en la ciudad de Lima tienen un nivel bajo de competencias laborales. Mientras que el 28.89% afirma que poseen un nivel medio de la variable competencia laborales.

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Tabla N° 08 Dirección y Desarrollo de Personas

DIM_DIRDESPERSONAS				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	32	71,1	71,1	71,1
MEDIO	6	13,3	13,3	84,4
ALTO	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

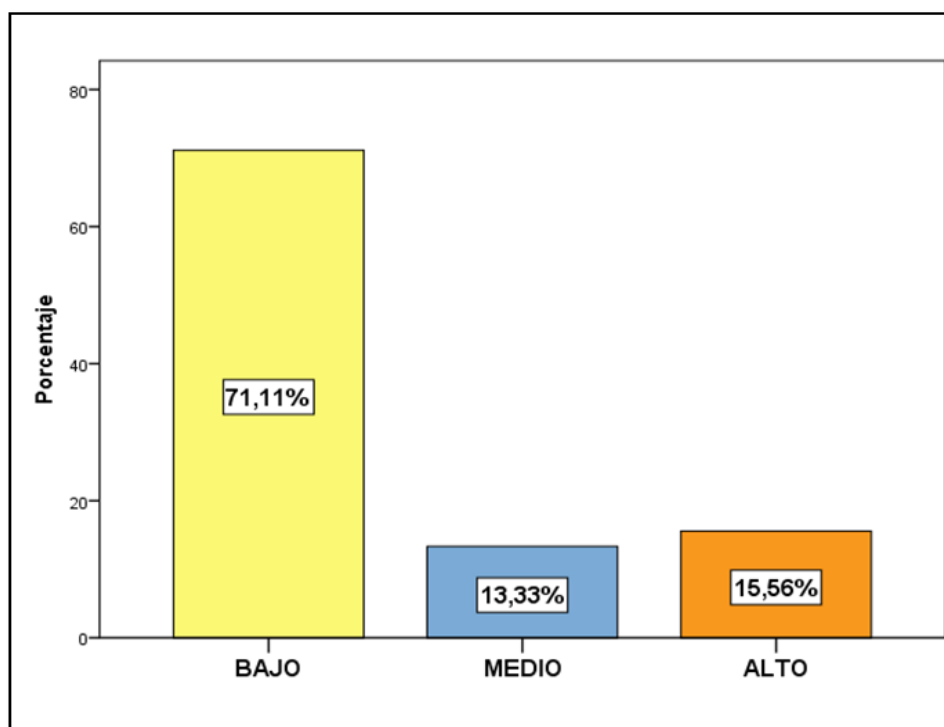


Figura N° 2 – Dirección y Desarrollo de Personas

Interpretación

El 71.11% de los encuestados considera que la competencia laboral Dirección y Desarrollo de personas está en un nivel bajo de competencias laborales. Mientras que el 15.56% afirma que poseen un nivel alto y el 13.33% expresa que existe un nivel medio de Dirección y Desarrollo de Personas.

Tabla N° 09 Pensamiento Analítico

DIM_PENSANALÍTICO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	34	75,6	75,6	75,6
MEDIO	4	8,9	8,9	84,4
ALTO	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

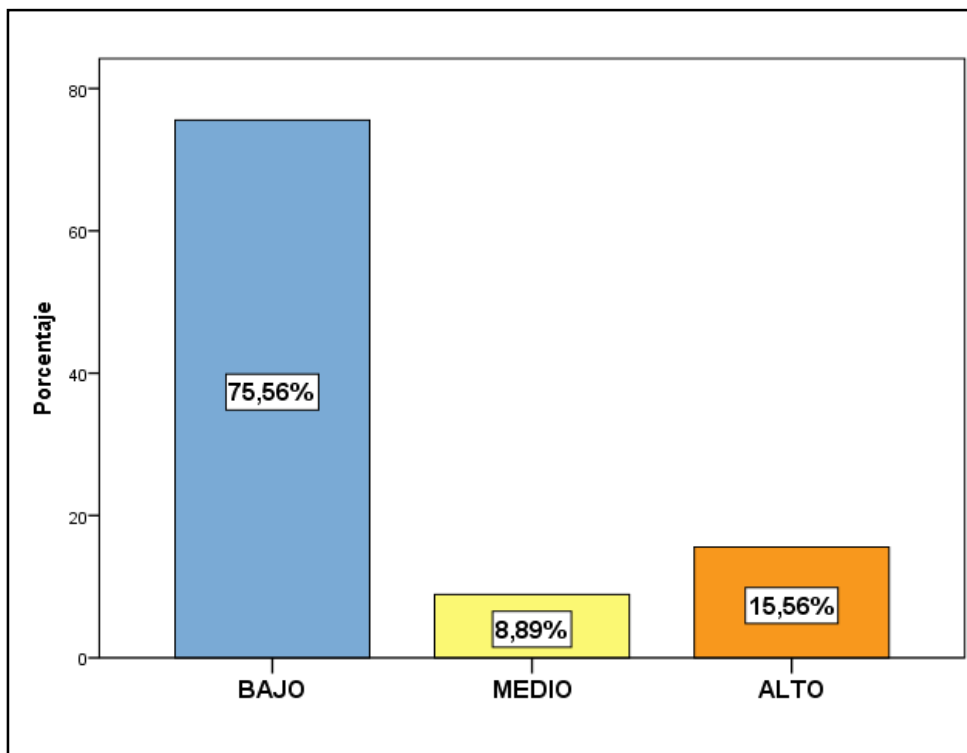


Figura N° 3 – Pensamiento Analítico

Interpretación

El 75.56% de los encuestados consideran que los supervisores tienen bajo pensamiento analítico. Mientras que un 15.56% afirman que el nivel es alto y el 8.89% expresan que existe un nivel medio de la dimensión pensamiento analítico en los supervisores.

Tabla N° 10 Impacto e Influencia

DIM_IMPINFUENCIA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	36	80,0	80,0	80,0
MEDIO	3	6,7	6,7	86,7
ALTO	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

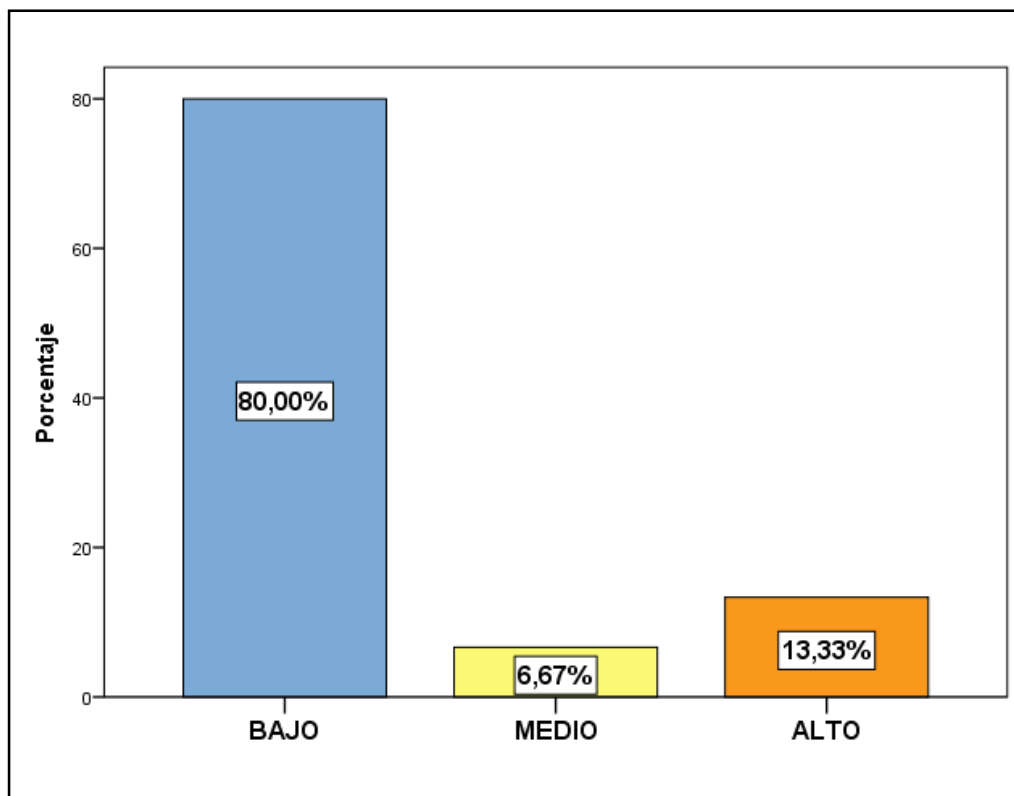


Figura N° 4 – Impacto e Influencia

Interpretación

El 80% de los encuestados consideran que la competencia laboral impacto e influencia no esta presente en las competencias laborales de los supervisores. Mientras que el 13.33% afirma que si poseen y el 6.67% expresa que existe un nivel medio de la dimensión impacto e influencia.

Tabla N° 11 Iniciativa

DIM_INICIATIVA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	35	77,8	77,8	77,8
MEDIO	3	6,7	6,7	84,4
ALTO	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

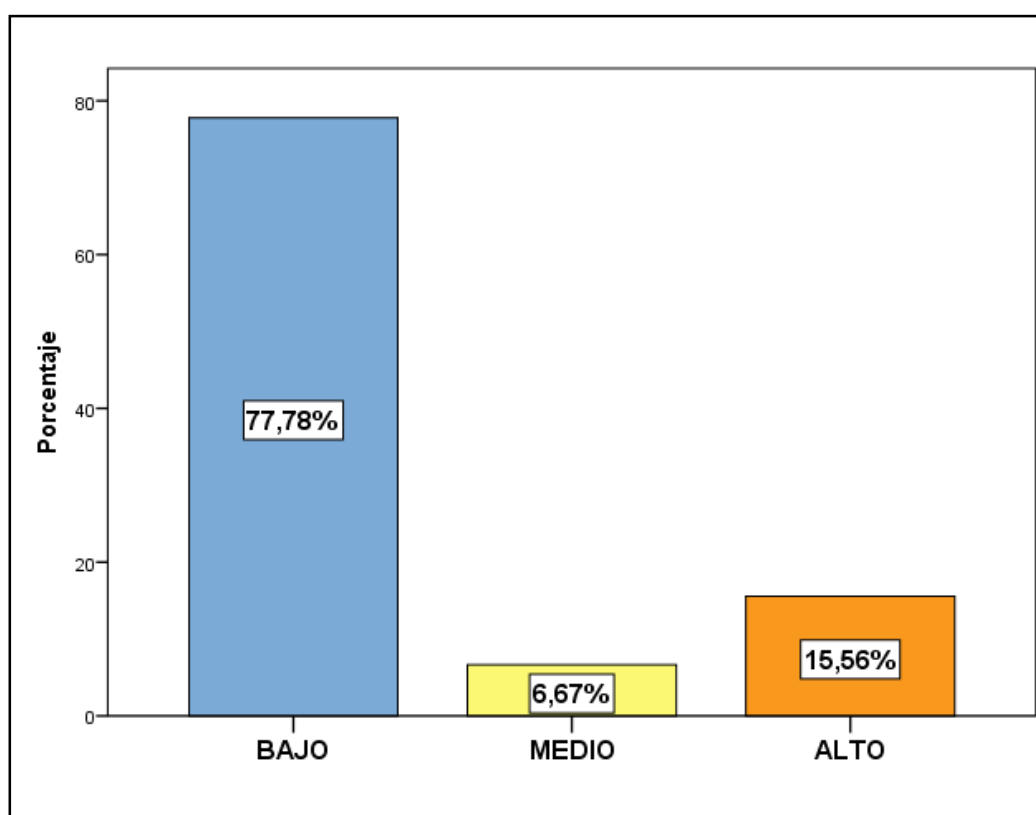


Figura N° 5 – Iniciativa

Interpretación

El 77.78% de las personas encuestadas considera que la iniciativa como competencia laboral no esta presente en los supervisores. Mientras que el 15.56% afirma que ellos poseen esta competencia y el 6.687% expresa que la iniciativa esta en nivel medio.

Tabla N° 12 Orientación de Servicio al Cliente

DIM_ORIENTSERVCLIENTE				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	38	84,4	84,4	84,4
MEDIO	3	6,7	6,7	91,1
ALTO	4	8,9	8,9	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

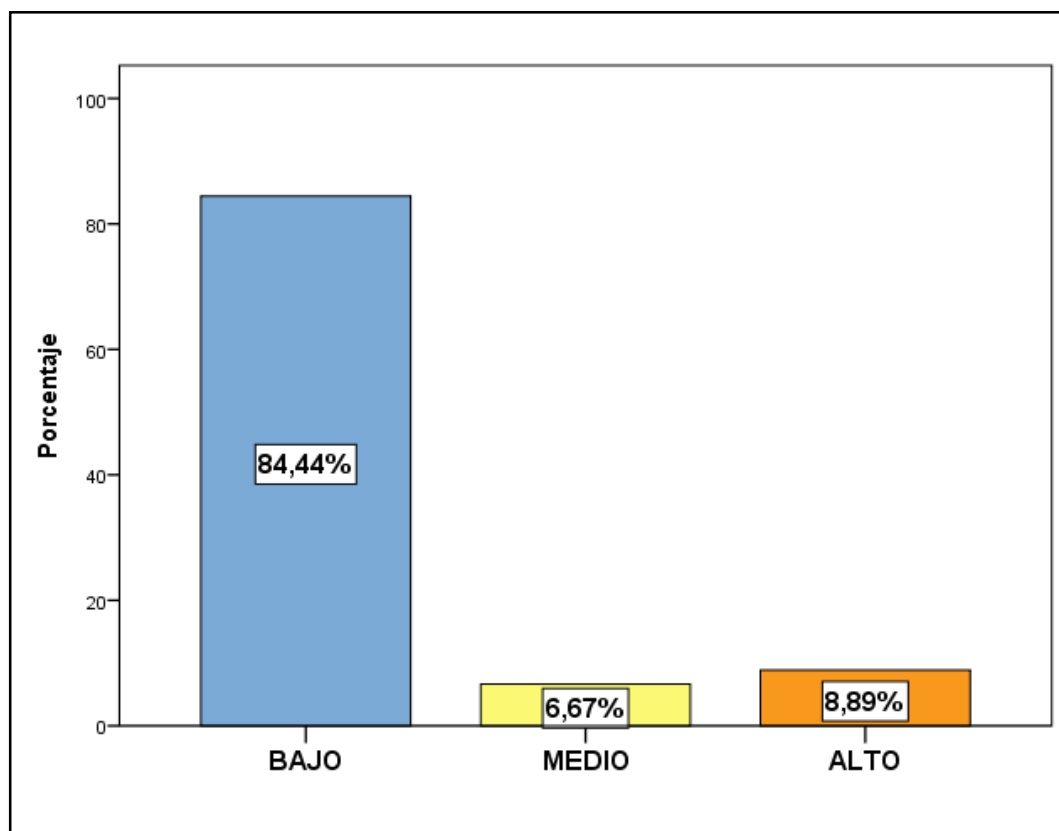


Figura N° 6 – Orientación de Servicio al Cliente

Interpretación

El 84.44% considera que la competencia orientación de servicio al cliente no esta presente en los supervisores. Un 8.89% nos afirma que si están en nivel alto y el 6.67% expresa que existe un nivel bajo en la competencia orientación de servicio al cliente.

Tabla N° 13 Comportamiento Organizacional

DIM_COMPORG				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	40	88,9	88,9	88,9
MEDIO	2	4,4	4,4	93,3
ALTO	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

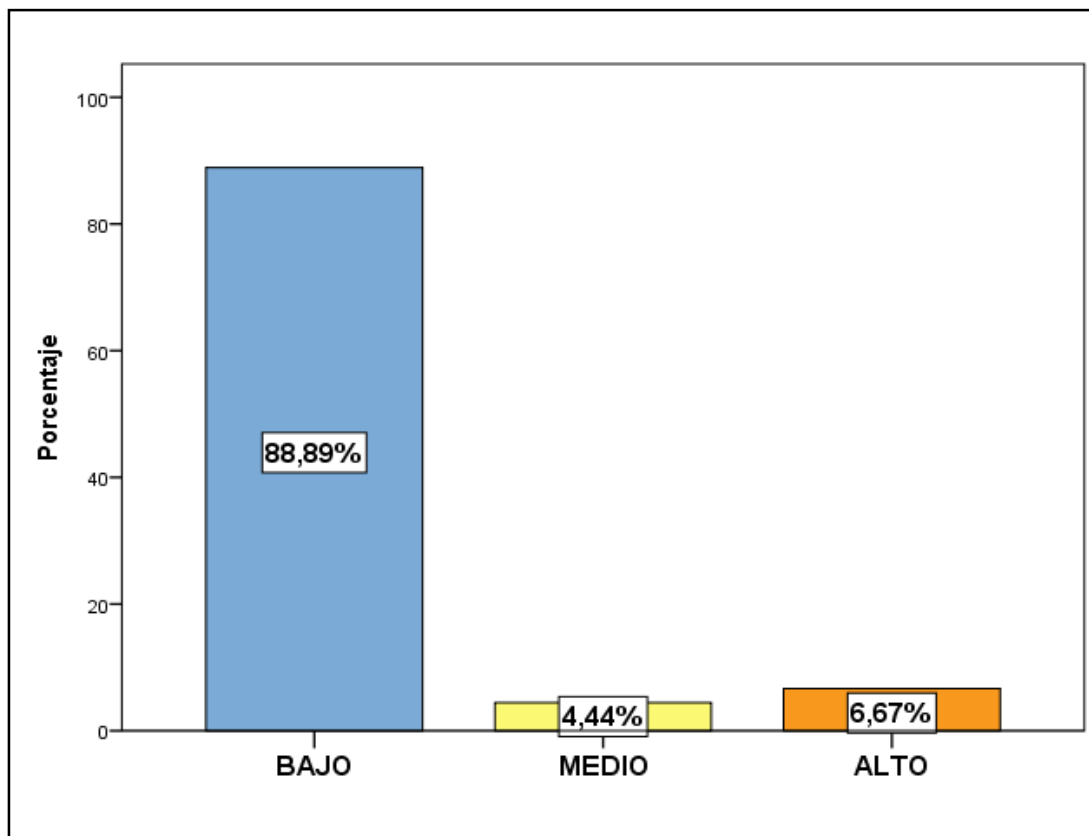


Figura N° 7 – Comportamiento Organizacional

Interpretación

El 88.89% considera que la competencia compromiso organizacional no está presente en los supervisores. Mientras que el 6.67% afirman que tiene un nivel alto y el 4.44% expresa que existe un nivel bajo de compromiso organizacional.

Tabla N° 14 Búsqueda de la información

DIM_BUSQINFORMACIÓN				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	41	91,1	91,1	91,1
MEDIO	2	4,4	4,4	95,6
ALTO	2	4,4	4,4	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

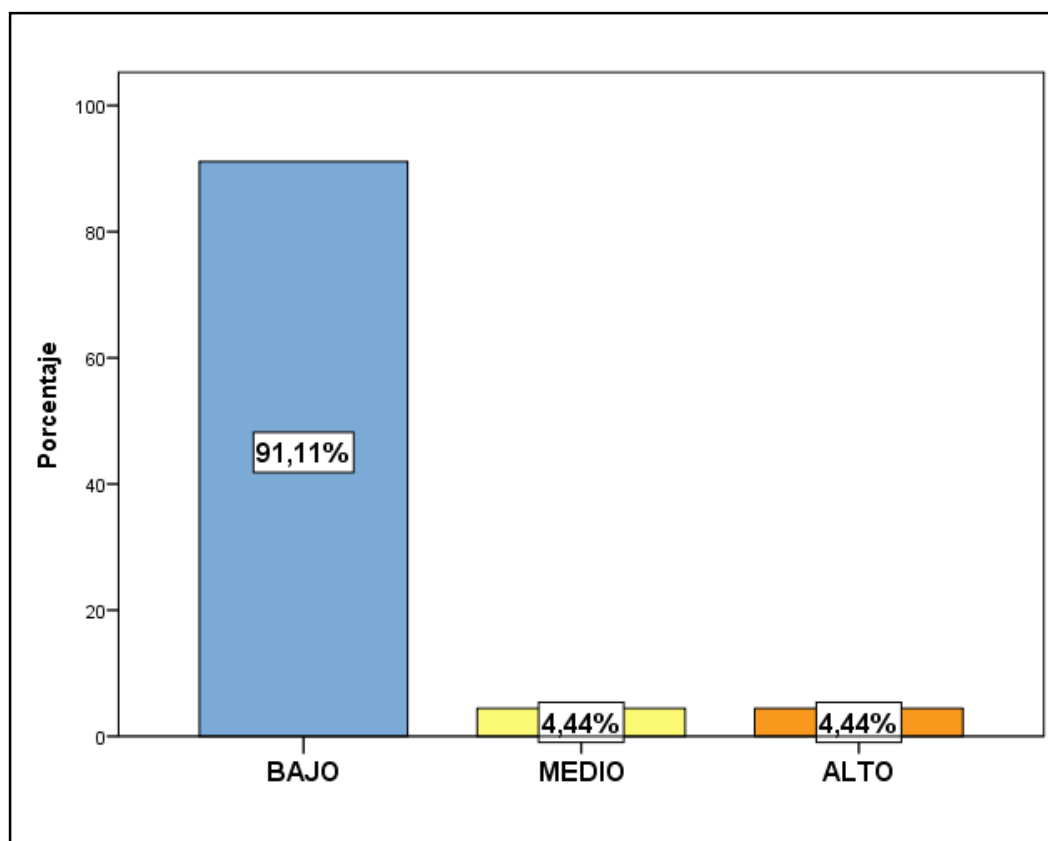


Figura N° 8 – Búsqueda de la información

Interpretación

El 91.11% consideran que la competencia laboral búsqueda de la información se encuentra presente en un nivel bajo en los supervisores. Mientras que un 4.44% consideran que esta en un nivel medio y un 4.44% afirman que el nivel es alto.

VARIABLE DEPENDIENTE: Rotación de personal

Tabla N° 15 Rotación de Personal

VAR_ROTPERSONAL				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	7	15,6	15,6	15,6
MEDIO	21	46,7	46,7	62,2
ALTO	17	37,8	37,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

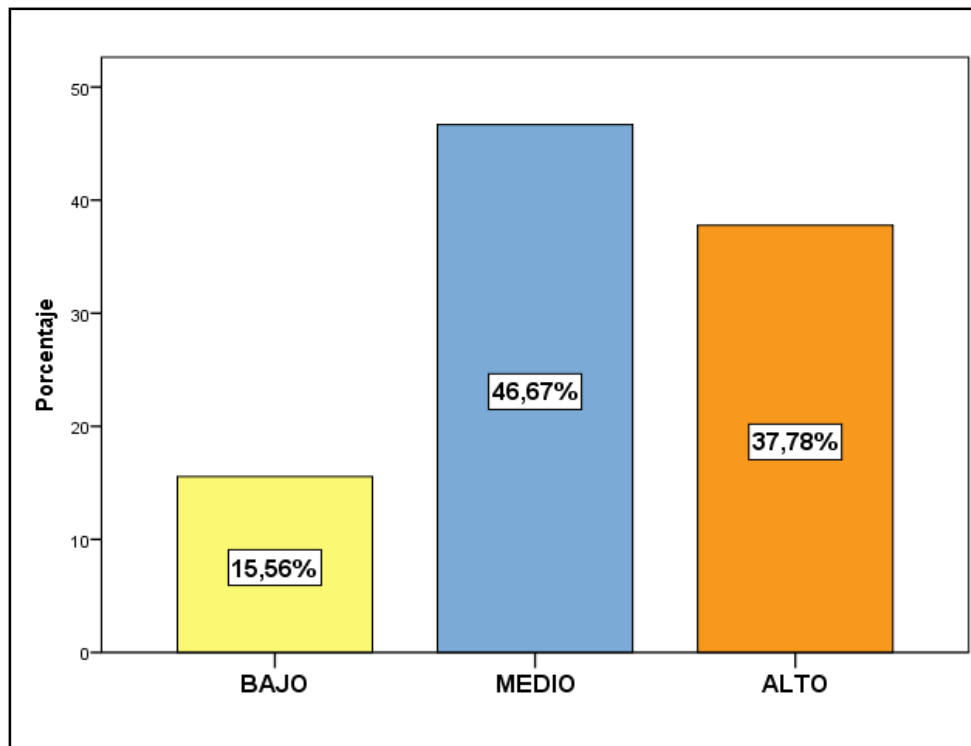


Figura N° 9 – Rotación de Personal

Interpretación

El 46.67% de los encuestados considera que la rotación de personal de los agentes comerciales esta a un nivel medio. Mientras que el 37.78% afirma que el nivel es alto y el 15.56% expresa que existe un nivel bajo de rotación de personal.

Tabla Nº 16 Separación por Iniciativa Propia

DIM_SERPINICIATIVA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	42	93,3	93,3	93,3
ALTO	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

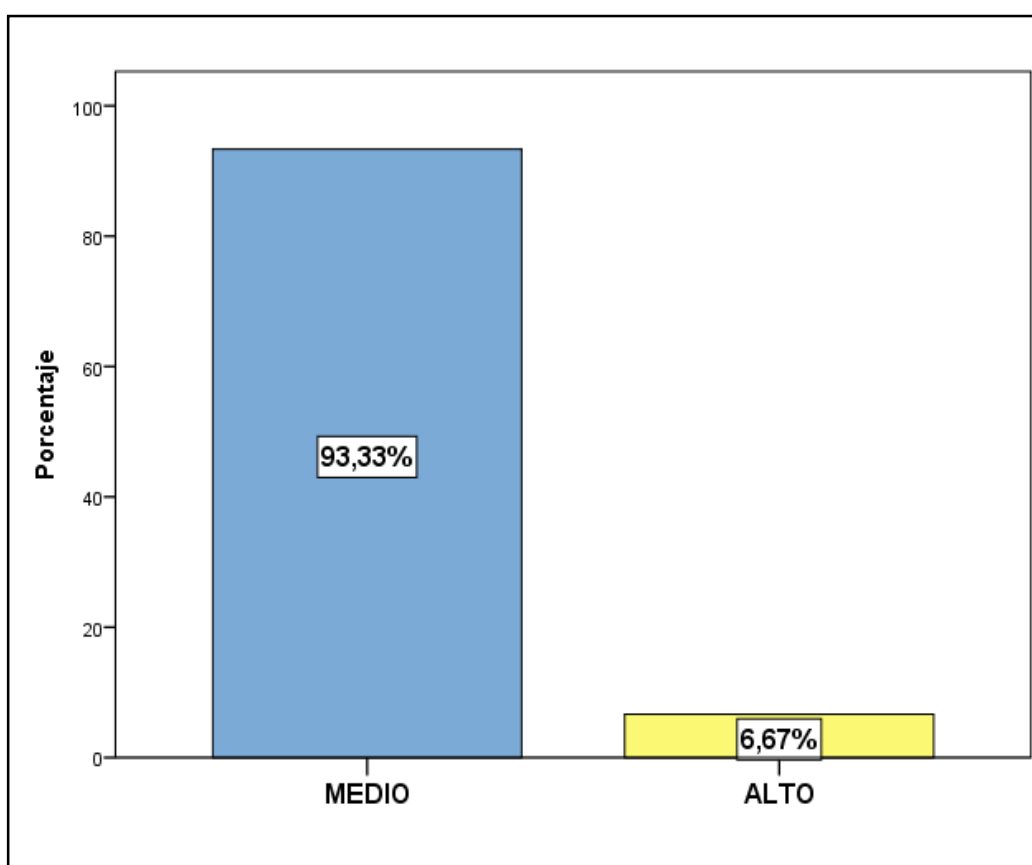


Figura Nº 10 – Separación por Iniciativa Propia

Interpretación

El 93.33% de los encuestados considera que la separación por iniciativa propia en una empresa de seguros en la ciudad de Lima esta en un nivel medio. Mientras que el 6.67% afirma que el nivel es alto

Tabla N° 17 Despido por iniciativa de la Organización

DIM_DESPINIATIVA				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BAJO	4	8,9	8,9	8,9
MEDIO	41	91,1	91,1	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

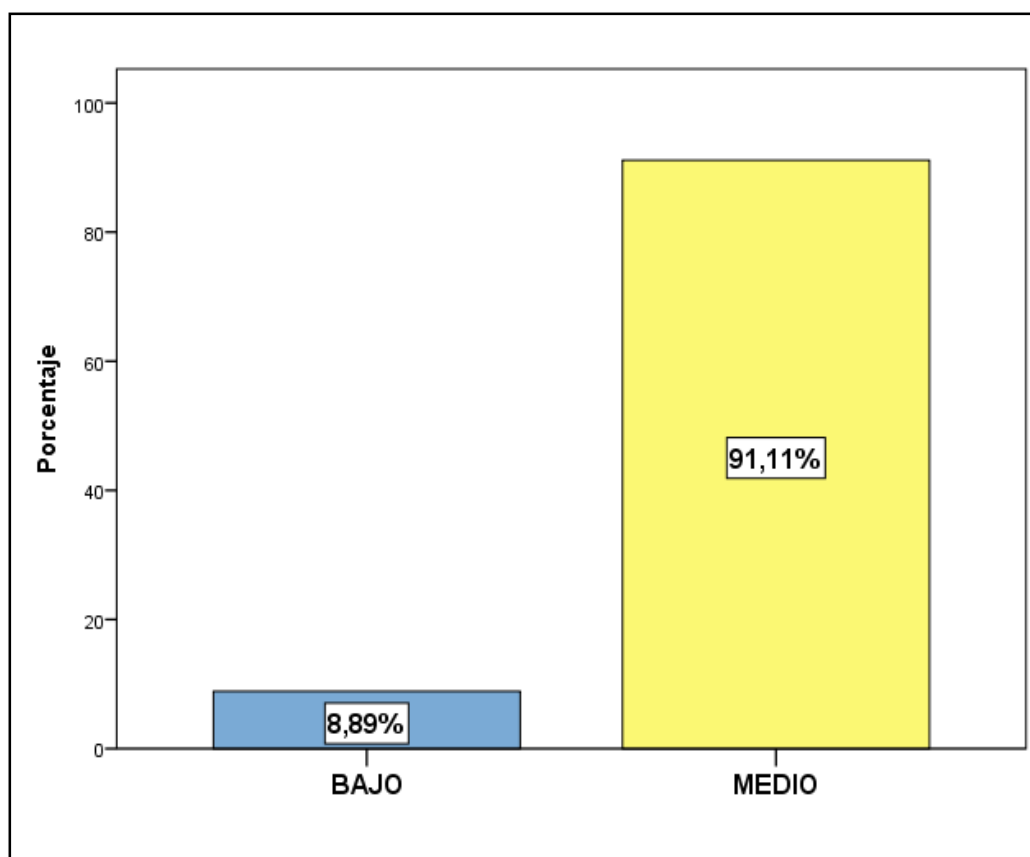


Figura N° 11 – Despido por iniciativa de la Organización

Interpretación

El 91.11% de los encuestados considera que el despido por iniciativa de la organización esta en un nivel Medio. Mientras que el 11.73% afirma que el despido por iniciativa esta en un nivel bajo.

Tabla N° 18 Ascenso

DIM_ASCENSO				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MEDIO	30	66,7	66,7	66,7
ALTO	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

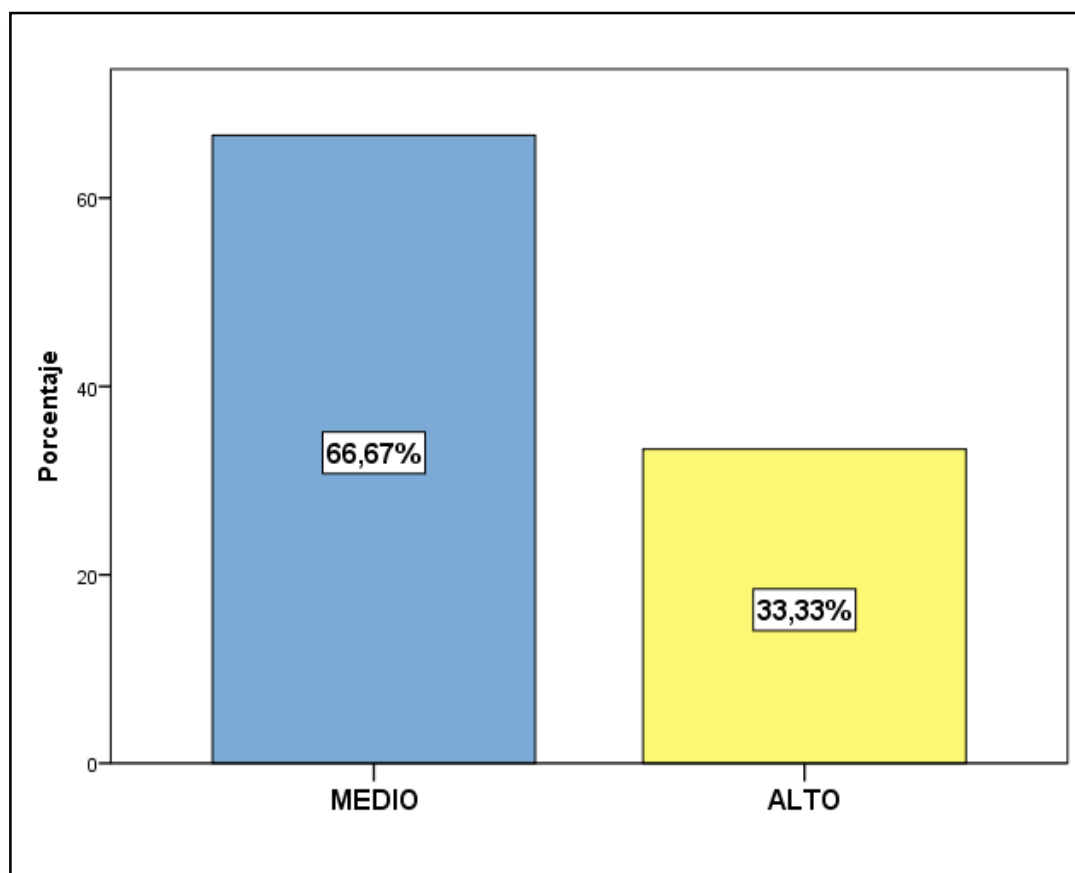


Figura N° 12 – Ascenso

Interpretación

El 66.67% de los encuestados considera que el ascenso en una empresa de seguros en la ciudad de Lima esta a un nivel medio. Mientras que el 33.33% afirma que el ascenso en al organización esta en un nivel medio.

Tabla N° 19 Transferencia

DIM_TRANSFERENCIA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	23	51,1	51,1	51,1
	ALTO	22	48,9	48,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fuente: Software Spss v.25

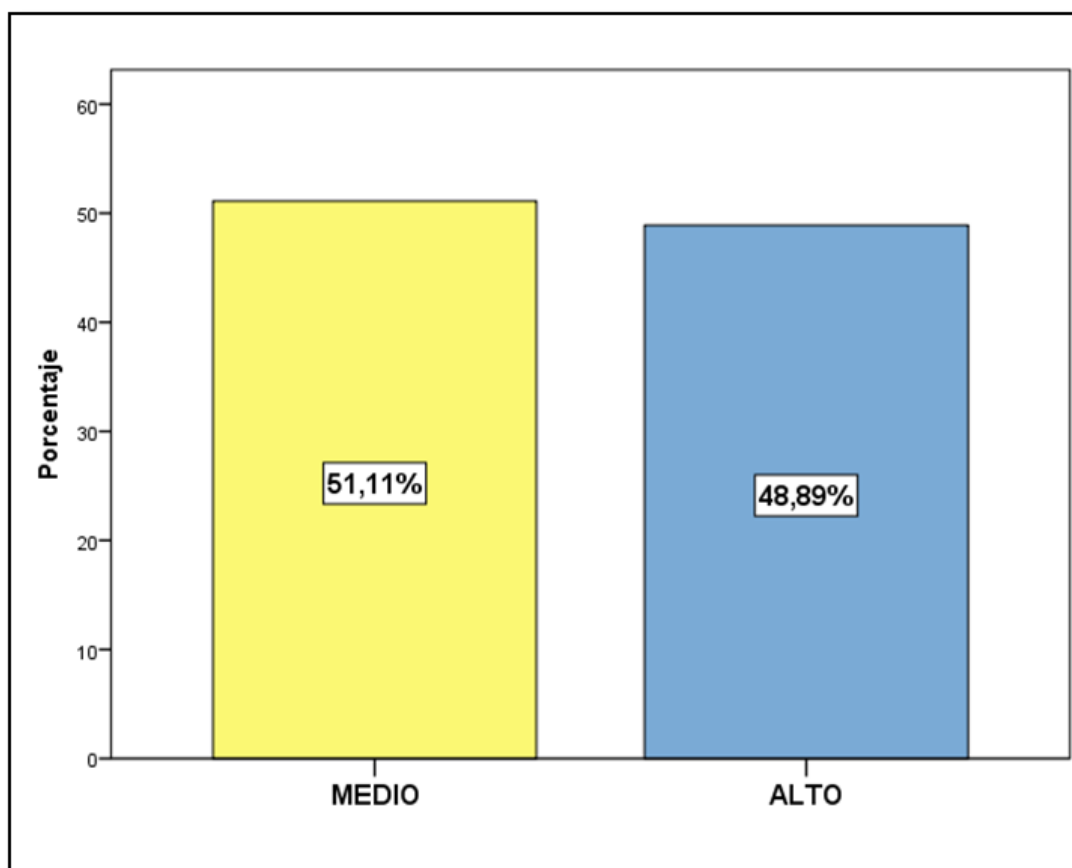


Figura N° 13 – Transferencia

Interpretación

El 51.11% de los encuestados consideran que la transferencia en una empresa de seguros de la ciudad de Lima esta en nivel medio. Mientras que el 11.73% afirma que la dimensión esta a nivel alto.

ANÁLISIS INFERENCIAL

HIPÓTESIS GENERAL

Tabla N° 20 Hipótesis General

Correlaciones				
			VAR_ROTPER SONAL	VAR_COMPLA BORALES
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coefficiente de correlación	1,000	-,613**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	VAR_COMPLABORALES	Coefficiente de correlación	-,613**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación:

Como se observa en la tabla N° 18, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Es decir, las competencias laborales influyen en la rotación de agentes comerciales en una empresa de seguros en la ciudad de Lima, 2017. Asimismo, se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.613, lo que nos indica que a mayor nivel de competencias laborales será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

Tabla N° 21 Hipotesis Direccion y Desarrollo de personas con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPE	DIM_DIRDES
			PERSONAL	PERSONAS
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,714
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
S	DIM_DIRDESPERSONA	Coeficiente de correlación	-,714	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 19, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.714, lo que nos indica que a mayor nivel de dirección y desarrollo de personas será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

Tabla N° 22 Hipotesis Pensamiento Analítico con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER SONAL	DIM_PENSAN ALITICO
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,696
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	DIM_PENSANALITICO	Coeficiente de correlación	-,696	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 20, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.696, lo que nos indica que a mayor nivel de pensamiento analítico será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

Tabla N° 23 Hipotesis Influencia con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER SONAL	DIM_IMPINFLU ENCIA
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,548
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	DIM_IMPINFLUENCIA	Coeficiente de correlación	-,548	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 21, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.548, lo que nos indica que a mayor nivel de impacto e influencia será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 4

Tabla N° 24 Hipotesis Iniciativa con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER	DIM_INICIATIV
			SONAL	A
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,689
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	DIM_INICIATIVA	Coeficiente de correlación	-,689	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 22, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.689, lo que nos indica que a mayor iniciativa será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 5

Tabla N° 25 Hipotesis Orientación de Servicio al Cliente con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER SONAL	DIM_ORIENTS ERVCLIENTE
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,551
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	DIM_ORIENTSERVCLIEN TE	Coeficiente de correlación	-,551	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 23, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.551, lo que nos indica que a mayor nivel de orientación de servicio al cliente será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 6

Tabla N° 26 Hipotesis Comportamiento Organizacional con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER	DIM_COMPOR
			SONAL	G
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,408
		Sig. (bilateral)	.	,005
		N	45	45
	DIM_COMPORG	Coeficiente de correlación	-,408	1,000
		Sig. (bilateral)	,005	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 24, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.408, lo que nos indica que a mayor nivel de comportamiento organizacional será menor el índice de rotación.

HIPÓTESIS ESPECÍFICA 7

Tabla N° 27 Hipotesis Busqueda de la Información con Rotación de Personal

Correlaciones				
			VAR_ROTPER SONAL	DIM_BUSQINF ORMACION
Rho de Spearman	VAR_ROTPERSONAL	Coeficiente de correlación	1,000	-,322
		Sig. (bilateral)	.	,031
		N	45	45
	DIM_BUSQINFORMACIO	Coeficiente de correlación	-,322	1,000
		Sig. (bilateral)	,031	.
		N	45	45

Interpretación

Como se observa en la tabla N° 25, el sig = 0.000 < 0.05, por lo cual se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.322, lo que nos indica que a mayor nivel de búsqueda de la información será menor el índice de rotación.

CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN

Según la Hipótesis General nos demuestra que las competencias laborales de los supervisores influyen en la rotación de los agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017. Esto lo contrastamos con la Tabla N° 18 de la hipótesis general, donde el $\text{sig} = 0.000 < 0.05$, por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Es decir, las competencias laborales influyen en la rotación de agentes comerciales en una empresa de seguros Lima, 2017.

Asimismo, se observa que existe un grado de relación inversa fuerte de 0.613, lo que nos indica que a mayor nivel de competencias laborales será menor el índice de rotación, con esta información contrastamos lo que nos indica Reyes, en la cual la actitud del personal se condiciona según los resultados obtenidos y dirigidos por el jefe.

CONCLUSIONES

En la presente tesis hemos llegado a las siguientes conclusiones:

1. Queda demostrado que la rotación de personal y competencias laborales tiene una relación inversamente proporcional, por lo que debemos tener en cuenta ciertas competencias determinantes para el puesto de supervisor al realizar los ascensos o contrataciones.
2. La dirección y desarrollo de personas, iniciativa y pensamiento analítico con (71.4%), (68.9%) y (69.6%) respectivamente, están altamente relacionados con la rotación de personal, viéndose reflejado que con el uso, manejo e implementación adecuada de las competencias laborales podremos reducir la rotación del personal.
3. Las variables utilizadas en la presente tesis tienen un respaldo basado en el nivel de confianza, obteniendo un total de 82,1% de nivel de confianza.
4. Finalmente, con esto queda demostrado que hay una influencia de las competencias laborales de los supervisores en la rotación de los agentes comerciales. Así mismo los resultados de la encuesta demuestran que la mayoría de los supervisores no tiene las competencias necesarias para poder dirigir equipos comerciales.

RECOMENDACIONES

En primer lugar se recomienda analizar adecuadamente las competencias laborales requeridas para el puesto de supervisor, aumentando el requerimiento de mínimo de evaluación. Además, se sugiere hacer un seguimiento de acompañamiento del supervisor sobre el MOF del puesto, para poder ayudar a mejorar la rotación de los agentes comerciales.

En segundo lugar, recomendamos realizar un mejor proceso de selección no solo basándose en las competencias de la aseguradora sino realizar un pre-proceso de las personas consideradas para un ascenso y que en un tiempo determinado se verifique si realiza y cumple con lo estipulado respecto a su MOF, además de verificar la rotación del personal que tiene a cargo.

Así mismo, en el caso de tener un reclutamiento externo, se recomienda establecer un requisito mínimo como experiencia de supervisor no menor a 2 o 3 años. No obstante, se deberá realizar las consultas necesarias a los antiguos empleadores sobre el desempeño del que está en proceso de selección.

Finalmente, se recomienda a la aseguradora en la ciudad de Lima, reforzar las competencias en los supervisores vigentes sobre las habilidades interpersonales y de liderazgo, con el fin de mejorar los equipos comerciales y reducir la rotación del personal.

CAPÍTULO 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Ramos, V. (17 de Abril de 2015). Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V. *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A de C.V.* Cuatitlan Izcalli, Mexico, Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.
- Albornos, K., & Vásquez, J. (2018).
- Alles, M. (2004). *DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COPETENCIAS*. BUENOS AIRES, ARGENTINA: GRANICA.
- Alles, M. (2004). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alomoto, D. (08 de Enero de 2015). La influencia del Clima laboral en la Rotación del Personal de los empleados Hansel & Gretel. *La influencia del Clima laboral en la Rotación del Personal de los empleados Hansel & Gretel*. Quito, Quito, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Alpaca, H. (01 de Octubre de 2013). Relación entre la Rotación de Personal y la Productividad y la Rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A. - Planta Trujillo 2013. *Relación entre la Rotación de Personal y la Productividad y la Rentabilidad de la Empresa Cotton Textil S.A.A. - Planta Trujillo 2013*. Trujillo, Trujillo, Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Arias, F., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. Mexico D.F, Mexico: Trillas.
- Arroyo, N. (Diciembre de 2016). Satisfacción Laboral y Rotación del Personal que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre 2015-2016. *Satisfacción Laboral y Rotación del Personal que labora en el área de Servicios de las Agencias del Scotiabank en el Distrito de Trujillo entre 2015-2016*. Trujillo, La libertad, Perú: Universidad Privada del Norte.
- Bonifaz, C. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Estado de Mexico, Mexico: Red Tercer Milenio.
- Bohlander, G. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: Cengage Learning.
- Caplab. (2004). *Formación de Competencias laborales*. Lima: Caplab.
- Castillo, F. (2011). *Instrumentos para la Educación Basada en Competencias*. Republica Dominicana: Centro la Calera.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chocho, I., & López, G. (01 de Noviembre de 2016). Rediseño del Proceso de Selección de Personal por el sistema de competencia para Latina Seguros en la ciudad de Guayaquil. *Rediseño del Proceso de Selección de Personal por el sistema de competencia para Latina Seguros en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil, Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- De Leon, G. D. (2013). *"IDENTIDAD ORGANIZACIONAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL" (ESTUDIO REALIZADO EN EMPRESAS QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN, EN EL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO)*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Delgado, S., & Ena, B. (2005). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Thomson Paraninfo.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: pearson.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Dias de Santos.
- Granados, M. (2013). Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor San Marcos - año 2013. *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor San Marcos - año 2013*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos .
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

- Ibarra, L. (01 de Diciembre de 2016). Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. *Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación*. Ambato, Ecuador: Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato.
- Lazo. (2015). Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad bancaria, Arequipa 2015. *Propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en una entidad bancaria, Arequipa 2015*. Arequipa, Perú: Universidad Católica de Santa María.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios personal, tecnología y estrategias*. Estado México: Pearson.
- Ministerio de Educación Colombia. (12 de 05 de 2017). *Colombia aprende la red del conocimiento*. Obtenido de Colombia aprende la red del conocimiento: <http://www.colombiaaprende.edu.co/html/competencias/1751/w3-propertyvalue-44921.html>
- MAPFRE. (2017). *MAPFRE*. Obtenido de MAPFRE: <https://www.mapfre.com.pe/sobre-mapfre-peru/>
- Mazuelos, S. (2013). *EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA EN LA ENSEÑANZA DE IDIOMA*. Lima: Universidad Pontificia Católica del Perú.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Núñez, L. (Julio de 2015). Un modelo de gestión de recursos humanos y rotación de personal de la empresa caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo-Agencia Chepen 2015. *Un modelo de gestión de recursos humanos y rotación de personal de la empresa caja municipal de ahorro y crédito de Trujillo-Agencia Chepen 2015*. Trujillo, La Libertad, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, España: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- G. B. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F: CENGAGE Learning.
- Tapia, J. (14 de Febrero de 2013). Como al implantar la selección de personal basado en competencias permitirá disminuir la rotación de personal en la empresa Eternit Ecuatoriana S.A. *Como al implantar la selección de personal basado en competencias permitirá disminuir la rotación de personal en la empresa Eternit Ecuatoriana S.A*. Quito, Quito, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Salcedo, G. C. (2002). *Manual para el Diseño de Normas de Competencia Laboral*. Mexico D.F: Panorama Editorial.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Personal 1 : Relaciones Humanas*. Mexico D.F, Mexico: EDITORIAL LIMUSA, S.A. de C.V.
- Reyes, A. (2005). *Administración de Personal Relaciones Humanas*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Reyes, L. (Diciembre de 2016). Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la financiera CrediScotia de Trujillo 2016. *Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la financiera CrediScotia de Trujillo 2016*. Trujillo, La Libertad, Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Rodriguez, G. (2006). Que son las competencias laborales. *Contribuciones a la Economía*, 5.
- Sanchez, E. (2012). *Las Competencias Laborales en el Desempeño de la función del contador Público en las Fuerzas Armadas Nacionales: Clave en el éxito Institucional*. Bárbula: Universidad de Carabobo.
- Spencer, L. (1993). *Competence of Work*. United State of America: Jhon Wiley & Sons, Inc.
- Valle, I. (2006). Evaluación de Competencias Técnicas y Métodos. *Mailxmail*, 2-6.

Velazco, E. V. (2017). *La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud - EsSalud - Lima - 2015. La Competencia Laboral y el Clima Organizacional de la Unidad de Prestaciones Económicas Lima Oeste del Seguro Social de Salud - EsSalud - Lima - 2015*. Lima, Lima, Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Wayne, M. (2014). *Human Resource Managment*. New Jersey: Pearson Education.

ANEXOS

Instrumentos de opinión

Observaciones

1. Mejorar la redacción en las preguntas : 3, 12, 14.
Solo forma, no fondo.

2. Para obtener una mejor información de los evaluados
se sugiere realizar una valoración del tipo de desarrollo
laboral expresadas en las preguntas 15 y 16.

3. _____

4. _____

5. _____

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Rivera Arellano Jason	Sub gerente RRHH.	Escala	
Título de Estudio:			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100	
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.															75						
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																80					
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				90	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				90	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				85	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				85	
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				90	
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				90	
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico																				90	
PROMEDIO																						

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Miraflores, 19 Sep.	43837845		943795110
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Observaciones

1. Pregunta 5 → debe ser más específica - ¿Qué tipo
de funciones?

2. Pregunta 3 → ¿Qué tipo de funciones delega?

3.

4.

5.

INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento
Martell Zapata Karla Roxana	Responsable RRHH, Mapire	Escala	
Título de Estudio: Las competencias laborales en los supervisores y la rotación de los agentes comerciales de la red vial - Mapire 2017			

ASPECTOS DE VALIDACION:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				91
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				96
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.							36													
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				96
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				96
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				96
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																	81			
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				96
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				91
PROMEDIO																					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Procede su aplicación

Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan

No procede su aplicación

Miraflores, 19/09/17	42948320	 Ps. Karla Martell Zapata C.Ps.P. 17744	975682767
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono

Observaciones

1. *Pregunta # 10, mejorar formulación*

2. *Agregar una pregunta relacionada con la motivación intrínseca, y como el líder genera mayor involucramiento con el colaborador. Ejm. conoce sobre su proyecto de vida.*

3. *Agregar una pregunta que apeunte a otras formas de seguimiento y acompañamiento, aprovechando la tecnología. Ejm. redes sociales.*

4. _____

5. _____

Encuesta – Escala de Likert

ENCUESTA EN UNA ASEGURADORA EN LA CIUDAD DE LIMA

EDAD: _____

SEXO: M F

Queremos conocer su opinión sobre las siguientes preguntas, por ello te pedimos que marques solo una casilla por cada fila, recuerda que no hay respuestas correctas ni incorrectas. De ser difícil escoger una respuesta, piensa cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo.

Ítems	1	2	3	4
1. ¿Usted recibe instrucciones de trabajo por parte de su supervisor?				
2. Usted recibe entrenamiento por parte de su supervisor?				
3. Su supervisor delega funciones de acompañamiento para los agentes nuevos?				
4. Cuando se presenta un problema su supervisor muestra interés y detalla cómo se resolverá?				
5. Influye su supervisor para alcanzar sus objetivos?				
6. El supervisor se anticipa a los acontecimientos que puedan ocurrir en el trabajo en el día a día?				
7. Cuando realiza sus ventas y post ventas el supervisor está pendiente de lo que necesita usted para brindar un mejor servicio al cliente?				
8. ¿Si usted tuviera algún tipo de cierre comercial un fin de semana para poder llegar a su cuota del mes, el supervisor se compromete a estar con usted para poder cerrar la venta si lo necesitara?				
9. El supervisor busca nuevas formas de poder apoyar a su equipo con nuevas estrategias para alcanzar sus objetivos?				
10. Renunciaría a la compañía por una mejor propuesta salarial?				
11. El mal ambiente con el equipo de trabajo de tu área determinaría tu salida de la organización?				
12. Sería apropiado reportar de manera directa a las oficinas de Recursos Humanos si hubiera una mala relación por parte de su jefe?				
13. ¿No poder adaptarse fácilmente con los procesos dentro del área, sería determinante para renunciar?				
14. ¿Por el bajo desempeño del trabajador sino alcanzara la meta establecida, sería apropiado cesar al colaborador según la política de Recursos Humanos?				
15. De ascender escogería la carrera gerencial en lugar de la carrera comercial?				
16. De ascender escogería la carrera comercial en lugar de la carrera gerencial?				
17. Estás de acuerdo que el principal requisito para promover a las personas es que estén alineadas con la cultura En una aseguradora en la ciudad de Lima?				
18. Sería motivador que para el desarrollo del colaborador se le pueda hacer una transferencia a otras áreas de su interés?				
19. Estarías de acuerdo en ser transferido si en caso en tu área hubiera un mal clima laboral?				
20. ¿Estarías de acuerdo en ser transferido a otro equipo comercial, si en caso en tu no tuvieras el acompañamiento adecuado de tu jefe?				

Evidencias Fotográficas





