



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

**“LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS  
DE SEPELIO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL  
DISTRITO DE LOS OLIVOS - AÑO 2018”**

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor (es):**

Bach. Lisy Ramos Bonifacio

Bach. Zurama Betty Zavala Ricalde

**Asesor:**

Mg. Ramiro Rondón Tamayo

Lima - Perú

2018

## DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi hija mayor Cynthia Lorena Bernia Zavala, quien me motivó y enseñó que los conocimientos se logran con empeño, esfuerzo, dedicación y sobre todo creyendo en uno mismo.

A Dios maravilloso, por la oportunidad de darme fuerzas e iluminación para seguir adelante en esta gran meta que me propuse, a pesar de mis años.

A mi hija adorada Valery Yaré por su constante amor, apoyo y tolerancia

A mis queridos padres, Guillermo y Rosa, quienes me han dado una buena formación, mucho amor, para hoy en día transmitir a mis hijas.

A mis extraordinarios queridos hermanos, por su motivación y constante apoyo en todo momento, ya que siempre están pendientes de mí, a pesar de la lejanía que vivimos.

A mis queridos amigos, por su apoyo incondicional y comprensión por mi falta del tiempo.

Zurama Betty Zavala Ricalde

Quiero agradecer a Dios y a Mi familia que me han brindado fortaleza, confianza y su gran apoyo incondicional a lo largo de mi preparatoria profesional, para cumplir con esta meta trazada.

Asimismo, no hubiera podido culminar esta presentación sin el apoyo incondicional de nuestro asesor, que en todo momento estuvo presente para absolver las incontables dudas en la elaboración de nuestra tesis.

Lisy Lizbeth Ramos Bonifacio

## AGRADECIMIENTO

Queremos dar gracias en primer lugar a Dios por la vida y la oportunidad que nos ha dado de finalizar una de las muchas metas que tenemos en la vida, en conjunto con nuestros padres quienes con su ejemplo de lucha nos mostraron que nada todo es posible con ahínco.

También damos gracias a nuestros profesores y formadores, quienes estuvieron presentes en cada una de nuestras etapas en este difícil período de aprendizaje, los mismos que tuvieron la delicadeza de ofrecer sus conocimientos para seguir formándonos como profesionales de bien para de esta manera lograr nuestra tan ansiada titulación.

Lisy Lizbeth Ramos Bonifacio y

Zurama Betty Zavala Ricalde

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>4</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Realidad Problemática .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Antecedentes .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Antecedentes Internacionales.....	12
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	13
<b>1.3. Bases Teóricas .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Rotación del Personal .....	14
1.3.2. Índice de la Rotación del Personal.....	15
1.3.3. Causas de la Rotación del Personal .....	17
1.3.4. Consecuencias de la Rotación del Personal.....	17
<b>1.4. Definición de Términos Básicos.....</b>	<b>19</b>
1.4.1. Rotación del Personal .....	19
1.4.2. Asesores del Área de Ventas de Sepelio.....	19
1.4.3. Compañías de Seguros.....	19
1.4.4. Fenómenos externos.....	19
1.4.5. Fenómenos internos.....	19
1.4.6. Oportunidades de Crecimiento Profesional.....	19
1.4.7. Expectativa salarial.....	20
1.4.8. Motivación laboral.....	20
1.4.9. Capacitación .....	20
1.4.10. Clima laboral.....	20

1.4.11.	Oportunidades de empleo en el mercado laboral .....	20
1.4.12.	Coyuntura económica.....	20
<b>1.5.</b>	<b>Formulación del Problema.....</b>	<b>21</b>
1.5.1.	Problema general .....	21
1.5.2.	Problemas específicos .....	21
1.5.2.1	Problema específico 1 .....	21
1.5.2.2	Problema específico 2.....	21
1.5.2.3	Problema específico 3.....	21
1.5.2.4	Problema específico 4.....	21
<b>1.6.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>21</b>
1.6.1.	Objetivo general .....	21
1.6.2.	Objetivos específicos.....	21
1.6.2.1.	Objetivos específicos 1.....	22
1.6.2.2.	Objetivos específicos 2.....	22
1.6.2.3.	Objetivos específicos 3.....	22
1.6.2.4.	Objetivos específicos 4.....	22
<b>1.7.</b>	<b>Justificación.....</b>	<b>22</b>
<b>1.8.</b>	<b>Limitaciones.....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>		<b>24</b>
<b>2.1.</b>	<b>Tipo de investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.</b>	<b>Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos) .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.</b>	<b>Operacionalización de la variable.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....</b>	<b>26</b>
2.4.1.	Técnica de recolección de datos .....	26
2.4.2.	Instrumento de recolección de datos .....	26
<b>2.5.</b>	<b>Procedimiento.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>		<b>30</b>
<b>3.1.</b>	<b>Prueba de validez .....</b>	<b>30</b>
3.1.1.	Interpretación:.....	30

3.2.	Influencia de los indicadores en la rotación del personal.....	31
3.3.	Fenómenos internos: Rotación del personal .....	33
3.4.	Fenómenos externos: rotación del personal .....	40
3.5.	Característica de los extrabajadores encuestados .....	42
3.6.	Alcance para reducir la rotación del personal .....	49
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....		50
4.1.	Discusión .....	50
4.2.	Conclusiones .....	53
REFERENCIAS.....		54
ANEXOS .....		57
Anexo N°1: Operacionalización de la variable Rotación del personal .....		57

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla n° 1.</b> Escala de Likert por niveles y puntuación.....	27
<b>Tabla n° 2.</b> Dimensión e Indicadores de la Rotación del personal.....	27
<b>Tabla n° 3.</b> Niveles de Indicadores y Rangos de puntajes.....	29
<b>Tabla n° 4.</b> Puntaje y Nivel de influencia de indicadores en la rotación del personal.....	32
<b>Tabla n° 5.</b> Fenómenos internos – Oportunidad de crecimiento Profesional.....	34
<b>Tabla n° 6.</b> Fenómenos internos – Expectativa Salarial.....	35
<b>Tabla n° 7.</b> Fenómenos internos – Motivación Laboral.....	36
<b>Tabla n° 8.</b> Fenómenos internos – Clima Laboral.....	37
<b>Tabla n° 9.</b> Fenómenos internos – Capacitación.....	38
<b>Tabla n° 10.</b> Fenómenos externos.....	38
<b>Tabla n° 11.</b> Fenómenos internos.....	39
<b>Tabla n° 12.</b> Fenómenos externos – Oportunidades de empleo en el mercado laboral: Impresión de estabilidad en el puesto de trabajo.....	41
<b>Tabla n° 13.</b> Fenómenos externos - Coyuntura económica: Salario respecto al mercado.....	42
<b>Tabla n° 14.</b> Género de los extrabajadores encuestados.....	43
<b>Tabla n° 15.</b> Grado de instrucción de los extrabajadores encuestados.....	44
<b>Tabla n° 16.</b> Estado civil de los extrabajadores encuestados.....	45
<b>Tabla n° 17.</b> Relación laboral de los extrabajadores encuestados.....	46
<b>Tabla n° 18.</b> Edad de los extrabajadores encuestados.....	47
<b>Tabla n° 19.</b> Tiempo en la empresa de los extrabajadores encuestados.....	48
<b>Tabla n° 20.</b> Alcance estratégico para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n° 1. Congruencia entre los jueces .....	30
Figura n° 2. Puntaje de indicadores de la rotación del personal.....	31
Figura n° 3. Fenómenos internos – Oportunidad de crecimiento Profesional. ....	33
Figura n° 4. Fenómenos internos – Expectativa Salarial.....	34
Figura n° 5. Fenómenos internos – Motivación Laboral .....	35
Figura n° 6. Fenómenos internos – Clima Laboral.....	36
Figura n° 7. Fenómenos internos – Capacitación.....	37
Figura n° 8. Fenómenos externos – Oportunidades de empleo en el mercado laboral: Impresión de estabilidad en el puesto de trabajo. ....	40
Figura n° 9. Fenómenos externos - Coyuntura económica: Salario respecto al mercado. ....	41
Figura n° 10. Género de los extrabajadores encuestados.....	42
Figura n° 11. Grado de instrucción de los extrabajadores encuestados. ....	43
Figura n° 12. Estado civil de los extrabajadores encuestados. ....	44
Figura n° 13. Relación laboral de los extrabajadores encuestados.....	45
Figura n° 14. Edad en años de los extrabajadores encuestados. ....	46
Figura n° 15. Tiempo en la empresa en años de los extrabajadores encuestados.....	47

## RESUMEN

La presente investigación surge a partir de la problemática suscitada por los elevados índices de rotación del personal del sector de seguros en el Perú. Esto origina una alta competencia entre los agentes de ventas, se cree conveniente identificar los fenómenos que influyen en la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos durante el año 2018.

En este sentido, en la presente investigación de nivel descriptivo-exploratorio con diseño no experimental, transversal y retrospectivo, se aplicó una metodología basada en un enfoque mixto. Finalmente, en base a los indicadores nos atrevemos a brindar un alcance estratégico que permita reducir la alta rotación del personal.

Los resultados de las encuestas determinaron que los fenómenos internos presentan una mayor influencia en la rotación del personal. Asimismo, se identificó que los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos internos en la rotación del personal son la oportunidad de crecimiento profesional, el clima laboral y la expectativa salarial. Finalmente, se brinda el siguiente “Alcance estratégico para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos”.

**Palabras clave:** Rotación del personal, área de ventas de sepelio, compañía de seguros, fenómenos externos, fenómenos internos.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

Las empresas se encuentran en una constante búsqueda de ventajas competitivas para conquistar el mercado. Desde esta perspectiva, el capital humano constituye un activo intangible de la empresa, debido a que presenta características intrínsecas que los hacen difíciles de imitar; tales como los conocimientos, las habilidades, la creatividad, las relaciones sociales, valores, liderazgo, entre otros. Es así como el capital humano, sin distinción de jerarquía, se convierte en una ventaja competitiva de la empresa; cuyas capacidades permitirán aumentar la productividad, mejorar la calidad de servicio e impulsar la innovación asegurando su continuidad en el mercado con éxito. (Valencia,2005).

De modo que, se descubre la necesidad de promover la estabilidad laboral y con ello evitar la pérdida de estos recursos valiosos, es decir, los recursos humanos; cuyo desempeño global de sus capacidades generan características únicas en una empresa con ventaja competitiva. En consecuencia, la rotación del personal afectará el posicionamiento del mercado y con ello la competitividad.

Por otro lado, la rotación del personal en las empresas a nivel de Latinoamérica va cada día en aumento y el Perú se ubica en el tercer lugar como el país que presenta altos índices de rotación. (Infocapitalhumano,2017).

Como prueba de ello, las últimas publicaciones de dos principales consultoras confirman lo afirmado anteriormente. Entre ellos, IPSOS (2014) señaló que el Perú presenta un índice de rotación laboral que supera el 18% en comparación con Latinoamérica con un 5% a 10%. Por otro lado, el estudio de PwC Saratoga (2014) informa que el índice de rotación laboral en el Perú es de 20,7% respecto a un 10,9% de Latinoamérica.

De esto se desprende que el Perú alcanza a duplicar el índice de rotación respecto a Latinoamérica. Incluso, esta proporción se mantiene cuando se mide la tasa de rotación voluntaria en Latinoamérica con 5,4% frente a un 9,8% en el Perú (PwC Saratoga, 2014). Posteriormente, Maurizio (2017) cita el estudio de Longhi y Bryin (2009) donde comparan la tasa anual de salida de personal entre el Reino Unido y Alemania con 10% y 6% respectivamente, mientras que Maurizio encontró que la tasa en el Perú (44%) es la más alta comparada con los países de Argentina, Brasil, Ecuador, Costa Rica y Paraguay.

Particularmente en el Perú urbano, según el informe estadístico del ministerio del trabajo del año 2015, se afirma que el índice de rotación en las empresas privadas formales es 2,0% con una movilidad de 94 mil 26 trabajadores y por consiguiente la tasa de entrada y salida son 1,7% y 2,2% respectivamente. Entre ellos, la rama de servicios se encuentra en segundo lugar, frente a la rama extractiva, industria manufacturera y comercio, con una tasa de rotación de 2,1% con una representación de 46 mil 546 transiciones laborales y con tasas de rotación de entrada y salida de 1,5% y 2,7% respectivamente (MTPE, 2015).

En ese sentido, la compañía de Seguro Rímac, en su reporte de sostenibilidad integrado en el año 2017, manifiesta contar con 3 041 colaboradores a nivel nacional, de los cuales 1 289 son nuevas contrataciones y 1 785 son ceses (Rímac, 2017). Por lo tanto, basándonos en el cálculo del índice de rotación de personal por George Bohlander (2017) y Chiavenato (2007), se calcula que la compañía presentó un índice de rotación del 50,5% en dicho año, con una tasa de entrada y salida de 42,4% y 58,7% respectivamente.

Adicionalmente, la compañía de Seguros Mapfre, en su informe integrado en el año 2017, manifiesta contar con 36 271 colaboradores a nivel internacional (en entidades aseguradoras de Latinoamérica, España y otros países), de los cuales 6 918 son nuevas contrataciones y 7 669 son ceses (Mapfre, 2017). En base a lo indicado, se calcula un índice de rotación del 20,1%, con una tasa de entrada y salida de 19,1% y 21,1% respectivamente a nivel internacional. Esta tasa ha aumentado respecto a los informes de años anteriores, en cuyo reporte del año 2016 señala que tasa ascendió a 9,2%. Sin embargo, la proporción del índice de rotación en España respecto a Latinoamérica se mantiene, con índices de 3,6% y 13,3%, reportado en el año 2007, lo cual confirma la problemática del alto índice de rotación en Latinoamérica mencionada líneas arriba.

Ahora bien, el sector de seguros presenta un gran mercado debido al crecimiento obtenido por la estabilidad económica (APESEG, 2018) y al incremento de la cultura de seguros en nuestra población, lo cual condicione a la gran demanda de contratación de seguros y con ello se origina una alta competencia entre las empresas aseguradoras por dominar el mercado de seguros. Esta competencia manifiesta en los equipos de ventas de las distintas áreas de ventas de seguros, en donde la productividad es trascendental para los reconocimientos, bonificaciones e incluso la estabilidad laboral. Todo esto conlleva a determinados factores que generan la rotación laboral, lo cual acaba perjudicando a la empresa en términos de costos, la dificultad de reclutar al personal de ventas y el grave efecto en la producción general por la falta de personal.

Por todo lo expuesto anteriormente, el presente estudio abarca una problemática que se manifiesta en nuestro país y prevalece a nivel internacional. Adicionalmente explora una situación poco estudiada como es la rotación laboral en el equipo de ventas del sector de seguros, puesto a que a la fecha se carece de investigaciones en la región. Y con ello, el estudio se enfoca en investigar los fenómenos que influyen en rotación del personal en las fuerzas de ventas de sepelio en las principales compañías del sector de seguros en uno de los distritos emergentes en términos económicos; con la finalidad de que los hallazgos obtenidos brinden luces para brindar un alcance estratégico que permita disminuir el alto índice de rotación de personal en empresas de este sector.

## 1.2. Antecedentes

### 1.2.1. Antecedentes Internacionales

Arce (2017) en su tesis para obtener el Título de Licenciado en Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México, se planteó como objetivo identificar los principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de auto servicios en el municipio de Tejupilco del estado de México. Esta investigación es de nivel exploratorio y de tipo campo, en donde se empleó la técnica del cuestionario a los empleados de la tienda y la entrevista al gerente y al área de recursos humanos. Los resultados de las encuestas entrevistas permitieron llegar a la conclusión de que los factores que generan la alta rotación en dicha tienda de autoservicios son nueve, entre ellos: el bajo salario, la insatisfacción laboral, la falta de capacitación y de estímulo moral, las pocas actividades recreativas, la nula libertad de los trabajadores para la toma de decisiones, la mala relación existente entre jefe- empleado y el excesivo horario de trabajo. Finalmente, el autor recomienda la elaboración de un nuevo tabulador acorde a los puestos de cada trabajador, realizar un análisis del perfil y asignarlo según sus capacidades, la elaboración de un programa de capacitaciones que conlleve a la formación de nuevos líderes, reconocimientos escritos y verbales, implementar actividades de recreación y por último que se les brinde a los empleados la libertad en la toma de ciertas decisiones.

Domínguez (2015) en su tesis para obtener el grado de Maestría en administración MBA de la Universidad de Medellín, tiene como objetivo analizar las causas que inciden en la rotación del personal de la empresa Holcrest S.A.S., debido al incremento del índice de rotación del personal en los últimos años (15%-2013, 27%-2014 y 19%-2015). Para ello, diseñó un estudio metodológico de enfoque cuantitativo con un alcance descriptivo, en donde el instrumento aplicado es la encuesta bajo la escala de Likert. Los resultados de dichas encuestas realizadas a todos los empleados activos de la compañía en base al grado de satisfacción demostraron que los principales factores son el salario con un 36% de aceptación, la oportunidad de carrera con 46%, el reconocimiento con 55%, la cooperación entre áreas con 56%, el balance de vida-trabajo con 58% e innovación con 58% de aceptación. Finalmente, recomendó que para minimizar la rotación se debe evaluar diferentes aspectos; en primer lugar, remuneraciones más atractivas, nuevos niveles de jerarquía, elaboración de capacitaciones, brindar horarios flexibles, entre otros. Cabe señalar a través de sus resultados se puede considerar que se cumplió el objetivo e impulsa a dar un primer paso de implementación de una estrategia exclusivamente para reducir la rotación del personal en beneficio de la organización, con la finalidad de obtener una visión más amplia y clara de la importancia de la rotación y de qué manera impacta en la organización.

Villegas (2012) en su tesis para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional

de la Universidad Rafael Landívar, presentó como objetivo identificar las principales causas que generan la rotación del personal del área receptores pagadores de una Institución Financiera en Guatemala. Por consiguiente, diseñó un estudio no experimental de alcance descriptivo, en donde utilizó como instrumento a la entrevista de salida a 20 extrabajadores; cuyos resultados arrojan que el 50% de los entrevistados se han retirado por causas de ambiente de trabajo y por otro trabajo. Asimismo, los factores menos recurrentes son el salario, viaje de familia, universidad y llamadas de atención. Por lo tanto, recomendó a la institución financiera que se implemente la propuesta “Minimizar el índice de rotación de colaboradores”, derivada de la investigación realizada por el autor.

### **1.2.2. Antecedentes Nacionales**

Ávila, Guerra del Carpio y Mendoza (2017) en su tesis para obtener el título de Licenciado en Gestión de la PUCP, denominado “Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en organizaciones empresariales”, presenta como objetivo identificar las causas y las consecuencias económicas que genera la rotación del personal no deseada en el área operativa de la planta confites de una Empresa Peruana de Consumo Masivo. Para ello, los autores diseñaron un estudio metodológico con enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), basándose en la metodología propuesta por Holtom Lee, Mitchell e Inderrieden (2005) donde indica que la rotación se genera a partir de eventos casuales denominados shocks y en la estrecha relación del nivel de satisfacción de los trabajadores como causa de la rotación laboral, encontrado por varios investigadores. En este sentido, los autores realizaron entrevistas con respuestas categorizadas en cuatro paths, de los cuales los tres primeros paths corresponden a los shocks y el cuarto path es la insatisfacción laboral. Las entrevistas se realizaron a los exoperarios que se retiraron de la empresa de manera voluntaria y a los operarios activos. Por otro lado, los autores cuantificaron los costos ocultos relacionados con la rotación laboral no deseada mediante entrevistas a expertos. Finalmente, los resultados demostraron la mayoría de la rotación no deseada se genera por eventos fortuitos que la empresa no puede controlar, denominado shocks; mientras que la insatisfacción laboral evaluada en el personal de la empresa se debe al poco salario brindado y al escaso reconocimiento laboral recibido. Asimismo, calcularon que los costos generados por la rotación no deseada en el periodo enero a octubre del 2016 ascendió a S/.489944,18.

Ruiz (2016) en su tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad Cesar Vallejo, presenta como objetivo identificar los factores que generan la rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú. Por lo tanto, los autores diseñaron un estudio no experimental de corte transversal y de nivel descriptivo, en donde utilizó la técnica de entrevista a los excolaboradores que dejaron de laborar en el periodo Septiembre 2015 - Marzo 2016; cuyos resultados indican que los principales factores por el cual los extrabajadores dejaron su puesto de trabajo son

los factores internos y externos del banco.

Corzo, Mendoza, Suca y Velásquez (2018) en su tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas de la PUCP, como título de tesis “Causas de la Rotación Laboral en las Empresas del Sector Asegurador de Cusco”, presenta como objetivo determinar las principales causas que generan la rotación laboral en las fuerzas de ventas de las compañías que integran el sector asegurador en Cusco. Para ello, aplicaron una metodología basada en un enfoque cualitativo, mediante entrevistas a los gerentes de agencias y los jefes de fuerzas de ventas. Los hallazgos encontrados indican que la rotación laboral está afectada por causas de tipo personal y organizacional. Entre las causas personales se encuentran el estrés y el nivel de desempeño; mientras las causas organizacionales, incluyen el ambiente de trabajo, la promoción laboral y el sistema de recompensas.

### **1.3. Bases Teóricas**

#### **1.3.1. Rotación del Personal**

Actualmente, existen diversos autores que definen a la rotación de personal haciendo énfasis en sus características, clasificación y su relación con la insatisfacción laboral, entre ellos tenemos lo siguiente:

Chiavenato (2007) sostuvo lo siguiente:

“La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. (p.135).

Alejo (2005) menciona lo siguiente:

“La rotación de personal puede ser real o potencial. La rotación real, ocurre cuando el trabajador deja de laborar en la empresa por propia decisión, mientras que la rotación potencial se refiere al deseo latente del trabajador de renunciar a supuesto de trabajo por determinadas razones que causa incomodidad o insatisfacción laboral”. (p.33-34).

Javier Flores García (1992) sustentó lo siguiente:

“La rotación tiene una asociación moderadamente fuerte con la insatisfacción laboral y provoca graves perjuicios al funcionamiento de la organización. Los costos de la rotación crecen significativamente a medida que los trabajadores son más calificados o de

mayor nivel jerárquico. La rotación demanda mayores gastos en selección de personal y en entrenamiento hasta que la persona alcanza el nivel de competencias requerido. Cabe resaltar, que esto afecta el nivel de productividad y otros aspectos menos obvios, como las relaciones interpersonales". (p. 184).

Por todo lo expuesto anteriormente, se deduce que la rotación del personal se define por el volumen de personas que ingresan y se separan de una empresa en un determinado periodo. Asimismo, en la organización, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener a los trabajadores satisfechos e involucrarse más con la empresa.

### 1.3.2. Índice de la Rotación del Personal

De acuerdo con lo expuesto por Chiavenato (2007), el índice de rotación del personal se expresa en términos porcentuales y se calcula como la relación del personal que ingresa y sale, respecto al personal total de una organización en un determinado tiempo.

En este sentido, la siguiente fórmula expresa el índice de rotación del personal en base al promedio de empleados que circulan en la organización y puede utilizarse para la planeación de Recursos humanos:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{I+S}{2} \times \frac{100}{PE}$$

Fuente: Chiavenato (2007)

Donde:

I = Cantidad de personal que ingresó a la organización en un determinado periodo considerado.

S = Cantidad de personal que se retiró de la organización (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en un determinado periodo.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existenciales al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

Por otro lado, el siguiente cálculo del índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que se retiran de la organización (tanto por iniciativa de la

empresa como por iniciativa de los empleados) en relación con el número promedio de empleados y puede utilizarse para analizar la pérdida del personal:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Fuente: Chiavenato (2007)

Donde:

S = Cantidad de personal que se retiró de la organización (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en un determinado periodo.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existenciales al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

Finalmente, el siguiente cálculo del índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que se retiran de la organización de manera voluntaria en relación con el número promedio de empleados, el cual puede utilizarse para analizar las causas de la rotación voluntaria del personal. (Chiavenato, 2007)

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S_{voluntaria} \times 100}{PE}$$

Elaboración propia

Donde:

S<sub>voluntaria</sub> = Cantidad de personal que se retiró de manera voluntaria de la organización en un determinado periodo.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existenciales al inicio y al final del periodo, dividido entre dos.

### 1.3.3. Causas de la Rotación del Personal

El autor Agustín Reyes (2001), en su investigación plantea que “una serie de causas por la que se produce la rotación de personal. Las cuales se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria” (p. 162). Entre las primeras cabe señalar:

- a) Fallecimiento, ya que, al dejar de existir un trabajador, hay que sustituirlo por otro.
- b) Jubilación, al cumplir una cierta edad y un número de años de trabajo, las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que invitan al colaborador a salir de la empresa.
- c) Incapacidad permanente, cuando sucede estos accidentes imprevistos en la empresa, debe ser sustituido por otro.
- d) Enfermedad, en estos casos, aunque no se trate precisamente de incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades obligan al colaborador dejar su puesto para su pronta recuperación.

Para toda empresa, lo más importante en la rotación de personal es llevar índice para cada uno de sus sectores y también para cada uno de sus supuestos que cuentan con una gran cantidad de empleados, para así conocer cuáles serían las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada área y el tipo de trabajo que desempeñarían con entusiasmo.

### 1.3.4. Consecuencias de la Rotación del Personal

Los efectos de la rotación del personal en la organización se clasifican en costos primarios, costos secundarios, costos terciarios. (Chiavenato, 2007)

- e) Costos primarios: son los que están relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Entre los costos primarios de rotación de personal se encuentran:
  1. Costos de reclutamiento y selección
    - ✓ Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.

- ✓ Sueldo del personal de reclutamiento.
  - ✓ Gastos en publicidad (internet, periódicos, revistas).
  - ✓ Gastos de consultas de selección en servicio médico.
2. Costos de integración
- ✓ Gasto en la selección y entrenamiento del personal.
  - ✓ Costo que la supervisión capacita al nuevo empleado en su área y acondicionamiento.
3. Costos de desvinculación
- ✓ Desembolso del ente encargado de registrar las documentaciones al proceso de desvinculación.
  - ✓ Gasto de la entrevista de separación de personal (tiempo del entrevistador, costo de los formularios utilizados).
- f) Costos secundarios: abarcan aspectos intangibles y características cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación como:
1. Reflejos en la actitud del personal
- ✓ Actitudes, imagen y predisposiciones que transmite el empleado a sus compañeros.
2. Costo extralaboral
- ✓ Gasto extra para cubrir vacante o ineficiencia.
  - ✓ Tiempo que se toma el nuevo personal al iniciar.
  - ✓ Elevación del costo unitario.
3. Costos extraoperacional
- ✓ Energía eléctrica por baja producción.
  - ✓ Lubricación y combustible
  - ✓ Mantenimiento planeación y control
  - ✓ Accidentes debido a la intensidad de producción.

## **1.4. Definición de Términos Básicos**

### **1.4.1. Rotación del Personal**

La rotación de personal se emplea para nombrar cambios a los empleados de una empresa. También, se dice que el personal rota cuando uno deja la compañía, ya sea por despido o renuncia y son reemplazados donde cubren sus puestos.

### **1.4.2. Asesores del Área de Ventas de Sepelio**

Los asesores de ventas de seguros de sepelio son personas naturales que a nombre de una empresa de seguros se dedican a gestionar y obtener contratos de seguros, se giran por el contrato mercantil de agenciamiento suscrito entre las partes. (Superintendencia Banca y Seguros)

### **1.4.3. Compañías de Seguros**

Empresa de seguros autorizada por la superintendencia para la emisión de pólizas de seguros, constituida en el territorio nacional, y legalmente autorizadas para asumir riesgos y que por el pago de una prima se comprometen a indemnizar al asegurado en caso de un siniestro. (Superintendencia Banca y Seguros)

### **1.4.4. Fenómenos externos**

Situación o conjunto de factores ajenos a la organización que influyen indirectamente en la rotación del personal.

### **1.4.5. Fenómenos internos**

Situación o conjunto de factores propios de la organización que influyen directamente en la rotación del personal.

### **1.4.6. Oportunidades de Crecimiento Profesional**

Busca referirse a lograr el crecimiento profesional y la auto relación para alcanzar nuestras metas que nos planteamos como profesionales. Un colaborador desarrollado es

aquel que logra llegar a un nivel óptimo de conocimiento necesario para desempeñarse en el área de su interés.

#### **1.4.7. Expectativa salarial**

Saber cuánto ofrece el mercado laboral por el cargo que piensas ocupar.

#### **1.4.8. Motivación laboral**

Entiéndase por motivación laboral al acto de trazarse una meta, disponerse a alcanzarlo y continuar con el esfuerzo para conseguirlo. (Iriarte, 2007 en Hernández 2017).

#### **1.4.9. Capacitación**

Es el proceso de enseñar desarrollar a los empleados habilidades, cualidades procesos que ayuden a que sean más productivos y alcancen los objetivos del trabajador y de la organización (Chiavenato-2008-p.371).

#### **1.4.10. Clima laboral**

Se define como clima laboral al medio ambiente tanto físico como humano, donde se desarrolla las diferentes funciones laborales, asimismo para que exista un buen clima laboral, o todo lo contrario, la alta dirección es la que se hace cargo de ello mediante un sistema de gestión, donde se encuentran entre otros temas, la política de personal, recursos humanos, que se harán cargo de que el ambiente para sea lo más óptimo posible o mejorarlo en caso de que no sea tan bueno.

#### **1.4.11. Oportunidades de empleo en el mercado laboral**

Son todas las oportunidades de obtener un empleo o trabajo en un determinado contexto o espacio en donde se ofrece y demanda trabajo.

#### **1.4.12. Coyuntura económica**

“La coyuntura económica es la situación económica de una comunidad de empresas en un determinado punto en el tiempo, el cual es el resultado de la simultánea interacción de las diversas variables económicas”. (Caro,1996)

## **1.5. Formulación del Problema**

### **1.5.1. Problema general**

¿Cuáles son los fenómenos que influyen la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018?

### **1.5.2. Problemas específicos**

#### **1.5.2.1 Problema específico 1**

¿Cuáles son los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos internos en la rotación del personal?

#### **1.5.2.2 Problema específico 2**

¿Cuáles son los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos externos en la rotación del personal?

#### **1.5.2.3 Problema específico 3**

¿Cuáles son las características del personal de salida del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018?

#### **1.5.2.4 Problema específico 4**

¿Cuál es el alcance estratégico más adecuado para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos?

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo general**

Determinar los fenómenos que influyen en la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018

### **1.6.2. Objetivos específicos**

#### **1.6.2.1. Objetivos específicos 1**

Identificar los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos internos en la rotación del personal.

#### **1.6.2.2. Objetivos específicos 2**

Identificar los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos externos en la rotación del personal.

#### **1.6.2.3. Objetivos específicos 3**

Describir al personal de salida del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018.

#### **1.6.2.4. Objetivos específicos 4**

Brindar un alcance estratégico para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos.

### **1.7. Justificación**

Las compañías de seguros que serán analizadas en la presente investigación se escogieron debido a que se posicionan entre las cinco principales compañías que han dominado la industria durante muchos años y en conjunto alcanzan a presentar una participación de mercado de 40%, según el reporte de Asociación Peruana de Empresas de Seguro o APESEG (2018). Adicionalmente, se tuvo como criterio de selección a un producto que esté limitado a pocas compañías para aumentar el porcentaje de participación de mercado, como es el caso de los seguros de sepelio.

Por otro lado, el sector de Lima Norte presenta distritos emergentes en términos económicos que se convierten en una gran apuesta para el sector de Seguros. Entre ellos, se seleccionó al distrito de Los Olivos debido a que las compañías ubican una de sus principales sedes en dicho distrito para la concentración de sus equipos de ventas para el sector de Lima Norte.

Asimismo, se decidió analizar a los extrabajadores del área de ventas de sepelio que actualmente no presentan un vínculo laboral con dichas compañías debido a que estos puestos de trabajo presentan una baja remuneración, cuyo salario por bonificación se basa en el volumen de productos vendidos. En donde los agentes de ventas dependen de una adecuada capacitación y motivación laboral para poder alcanzar las metas establecidas.

Además, se ha observado que esta continua competencia entre los distintos

agentes de ventas por llegar a la producción afecta el clima laboral, el cuales muy referenciado como uno de los principales factores de la rotación laboral. En adición, las pocas oportunidades de crecimiento profesional debido a la estructura organizacional en dichas compañías es otro factor muy representativo en estas compañías, puesto a que las oportunidades de ascenso laboral de una gente de ventas a supervisor se limitan por la poca necesidad de supervisores en dichas compañías.

No obstante, la alta tasa de rotación en compañías de este rubro las ha perjudicado en la producción de ventas, en los costos directos relacionados, por un lado, con la desvinculación del personal, y por otro lado con el reclutamiento, selección, inducción y capacitación del nuevo personal; y en los costos indirectos con la adaptación del personal nuevo a la cultura organizacional, el conocimiento de los productos de seguros, entre otros. De modo que, es necesario conocer cuáles son las adecuadas condiciones que deben presentar estas empresas para que sean más atractivas para el recurso humano y con ello disminuir la rotación laboral y sus graves efectos.

En consecuencia, la presente investigación se enfoca en identificar los fenómenos que propiciaron la fluctuación de los agentes de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos durante el año 2018, mediante la medición de los indicadores expectativa salarial, motivación laboral, clima laboral, capacitación, oportunidades de crecimiento profesional, oportunidades de empleo en el mercado laboral y coyuntura económica. Esa sí que los hallazgos encontrados serán de mucha utilidad para las empresas del sector de Seguros en nuestro país, ya que no existen evidencias de estudios previos en este sector y en la presente localidad; y con ello nos brindará un panorama para poder plantear planes de acción para disminuir la alta rotación del personal en empresas de este rubro.

## **1.8. Limitaciones**

Debido a que el presente estudio de investigación utiliza a las encuestas como instrumento para la recolección de datos, una de las principales limitantes del estudio es la veracidad de las respuestas que brinden los agentes de ventas que conforman la población en estudio. Puesto a que la información recolectada puede estar influenciada por las posibles animadversiones que los entrevistados pudieron sentir frente a una salida no voluntaria, así como la desconfianza sobre la confidencialidad de sus respuestas.

Otra limitante del estudio es la dificultad de contar con la colaboración o disponibilidad de los ex trabajadores de las compañías.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) consideran que la investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un problema. Para ello, el enfoque de la investigación es mixto, debido a que combina el enfoque cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo se sustenta debido a que utiliza la recolección y análisis de los datos con el propósito de describir y tener un mayor entendimiento de las experiencias de los participantes seleccionados en la investigación (Hernández et al., 2014). Este enfoque es recomendable cuando el tema de estudio ha sido poco estudiado o explorado (Marshall, 2011 y Preissle, 2008, en Hernández et al. 2014). En el enfoque cuantitativo se utilizarán encuestas con preguntas cerradas con la finalidad de asignar valores a las respuestas categorizadas

El nivel o alcance de la presente investigación es descriptivo y exploratorio. Según Hernández et. al. (2014) el alcance descriptivo, tiene como propósito caracterizar las propiedades y características de las variables de estudio mediante la medición o recojo de información de dichas variables, por el contrario, no pretende evaluar el grado de correlación que exista entre las variables. Es así que el alcance descriptivo caracteriza a la presente investigación ya que está enfocado a describir e identificar los fenómenos que motivaron a los extrabajadores de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos a dejar de laborar durante el periodo Enero-Julio 2018. Por otro lado, el alcance exploratorio tiene como objetivo examinar un problema de investigación novedoso o poco estudiado. En este sentido, el estudio presenta un alcance exploratorio debido a que no se registran antecedentes que analicen los fenómenos que influyen en la rotación laboral en el sector de seguros en la presente localidad de Lima.

El tipo de investigación sub yace a una investigación de campo debido a que se apoya en informaciones que provienen de encuestas, cuestionarios y entrevistas. Asimismo, por el propósito perseguido, se considera una investigación de tipo aplicada o empírica porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren en este estudio para el planteamiento de una propuesta estratégica que permita disminuir la alta rotación del personal del área de ventas de las compañías de seguros (Nel,2010).

El diseño de la actual investigación es observacional o no experimental, transversal y retrospectivo. El diseño es observacional o no experimental debido a que no se pretende manipularlas variables de estudio de manera intencional y únicamente se observan los fenómenos en su contexto natural. En los diseños transversales o transeccionales se recolectan los datos en un momento o tiempo único, a diferencia de los diseños longitudinales cuyas observaciones se realizan en dos o más momentos a través del tiempo. Finalmente, el diseño es retrospectivo pues indaga hechos ocurridos en el pasado (Hernándezetal.,2014).

## 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

La población de la investigación está conformada por 60 extrabajadores del área de ventas de sepelio de dos compañías ubicadas en el distrito de Los Olivos. Estas personas fueron agentes de ventas de seguros de sepelio que dejaron de laborar en el periodo Enero– Julio del año 2018 y actualmente no presentan un vínculo laboral con dichas empresas.

Se realizó un muestreo censal, el cual consiste en analizar a todos los casos o individuos que conforman una población (Hayes, 1999). Esto se debe a que la población es finita y relativamente pequeña y por tal motivo se conoce a la población de 60 extrabajadores; consecuentemente la población y la muestra es la misma.

## 2.3. Operacionalización de la variable

El presente estudio de identificación de fenómenos que influyen en la rotación del personal se basó en la teoría propuesta por Chiavenato (2007) para operacionalizar la variable rotación laboral a partir del efecto de dos clases de fenómenos:

- ✓ Fenómenos externos a la organización
- ✓ Fenómenos internos de la organización

Entre los fenómenos externos, Chiavenato cita tres indicadores: la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo; por otro lado, entre los fenómenos internos cita nueve indicadores: la política salarial, la política de prestaciones de la organización, las oportunidades de crecimiento profesional, la cultura organizacional, el tipo de relaciones humanas dentro de la organización, la moral del personal de la organización, el tipo de supervisión que ejerce sobre el personal, las condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización y la política de reclutamiento y selección de recursos humanos (Chiavenato,2007).

En este sentido, dentro de los fenómenos externos se decidió evaluar dos de los tres indicadores propuestos por Chiavenato; entre ellos la coyuntura económica y las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo (Ver Anexo n.º 1). Debido a que se ha observado que la tasa de rotación en el personal de seguros se encuentra en aumento desde hace varios años atrás (Mapfre, 2017), descartando la posibilidad de que gran parte de su influencia se deba a temporales fenómenos externos ajenos a las organizaciones de dicho sector. Es así que para propósitos de la presente investigación se decidió utilizar gran parte de nuestros recursos de instrumento de recolección de datos en priorizar la medición

de los fenómenos internos.

Por otro lado, dentro de los fenómenos internos se evaluó siete de los nueve indicadores propuestos por Chiavenato, en donde la política salarial y la política de prestaciones de la organización se evaluaron mediante el indicador “expectativa salarial”, las oportunidades de crecimiento profesional y la cultura organizacional mediante el indicador “oportunidades de crecimiento profesional”, el tipo de relaciones humanas y la moral del personal dentro de la organización mediante el indicador “clima laboral” y el tipo de supervisión que ejerce sobre el personal mediante el indicador “motivación laboral”.

Asimismo, se decidió agregar la evaluación del indicador “capacitación” dentro de los fenómenos internos, debido a que se ha observado que una adecuada capacitación en ventas de seguros es la base para que los agentes de ventas alcancen las metas establecidas de producción, el cual es trascendental para que obtengan reconocimientos, bonificaciones e incluso la estabilidad laboral. (Ver Anexo n.º1)

Sin embargo, se decidió no evaluar “las condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización” propuesto por Chiavenato, debido a que los agentes de ventas desarrollan principalmente un trabajo de campo, recorriendo la ciudad en búsqueda de nuevas ventas. Este factor es intrínseco del puesto de trabajo analizado en este estudio, por lo que su modificación para un alcance de mejora no está en el alcance de la organización.

Finalmente, en este estudio no se evaluó el indicador “Política de reclutamiento y selección de recursos humanos”, debido a que la adecuada medición de dicho indicador requiere un análisis más exhaustivo y profundo, el cual implicaría evaluar al personal de reclutación, el perfil del puesto, los exámenes utilizados en la selección, entre otros; modificando y ampliando el enfoque del estudio. Es así que el alcance de la presente investigación no contempla el análisis de dicho indicador.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

### **2.4.1. Técnica de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos del trabajo es la encuesta; Méndez (1999) indica que “las fuentes y técnicas para recolección de datos es definida como la información de hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información”. (p.143).

### **2.4.2. Instrumento de recolección de datos**

Para el presente trabajo el instrumento es el cuestionario denominado “Encuesta

para la identificación de los fenómenos que influyen en la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018".

En un principio, el cuestionario presenta preguntas sobre los datos de los extrabajadores de las compañías de seguros:

- ✓ Sexo
- ✓ Edad
- ✓ Grado de Instrucción
- ✓ Estado Civil
- ✓ Relación Laboral
- ✓ Tiempo en la empresa

El cuestionario está conformado por 22 preguntas cerradas donde se marca una sola alternativa y las cuales se clasifican según la escala de Likert (ver tabla N°1)

**Tabla n°1.** Escala de Likert por niveles y puntuación

NIVELES	PUNTAJES
Nunca	1
Casi nunca	2
Algunas veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Elaboración propia

Este instrumento tiene la característica de medir a la rotación del personal en base a dos dimensiones; los fenómenos externos en 2 ítems y los fenómenos internos en 20 ítems. Por consiguiente, se evaluaron dos indicadores de los fenómenos externos y 5 indicadores de los fenómenos internos (ver tabla N° 2).

**Tabla n°2.** Dimensión e Indicadores de la Rotación del personal

DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEM
Fenómenos externos	Oportunidades de empleo en el mercado laboral	01
	Coyuntura económica	02
Fenómenos internos	Oportunidades de Crecimiento profesional	Del 03 al 06
	Expectativa salarial	Del 07 al 10
	Motivación Laboral	Del 11 al 14
	Clima Laboral	Del 15 al 18
	Capacitación	Del 19 al 22

Elaboración propia

En adición cada indicador presenta una puntuación máxima y mínima de 300 y 60 puntos respectivamente. Esto se basa en los puntajes establecidos en la escala de Likert (1 al 5) y el total de 60 encuestados, que se definirán con mayor detalle a continuación.

La puntuación mínima para un determinado indicador se obtiene cuando el total de encuestados brinda la respuesta de más bajo nivel en la escala de Likert con un puntaje de 1; es decir cuando los 60 encuestados responden “nunca”, lo cual resulta en un puntaje total de 60 puntos para dicho indicador.

La puntuación máxima para un determinado indicador se obtiene cuando el total de encuestados brinda la respuesta de más alto nivel en la escala de Likert con un puntaje de 5; es decir cuando los 60 encuestados responden “siempre”, lo cual resulta en un puntaje total de 300 puntos para dicho indicador.

La puntuación obtenida para cada indicador de un determinado fenómeno va a definir su grado de influencia en la rotación del personal. En donde los puntajes más bajos revelan una mayor influencia del indicador en la rotación del personal, lo cual se explicará con mayor detalle a continuación.

Para ello, las preguntas del cuestionario han sido diseñadas para que las respuestas de más bajos niveles en la escala de Likert “nunca” y “casi nunca” sean brindadas por el personal rotante que presente un bajo nivel de satisfacción para dicho indicador y por ende evidencie un alto grado de descontento que permita clasificar al indicador como influyente en la rotación de dicho personal.

Mientras que las respuestas de más alto nivel en la escala de Likert “siempre” y “casi siempre” serán brindadas por el personal con un alto nivel de satisfacción para dicho indicador y por ende no evidenciará un descontento de los extrabajadores con dicho indicador manifestando una baja influencia en la rotación del personal.

## **2.5. Procedimiento**

Para determinar la validez del instrumento planteado, se consideró la revisión de este por parte de 3 expertos (docentes) de la facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte presentándoles un cuestionario sobre la calidad de servicio, la operacionalización de la variable y la ficha de evaluación; de los cuales se obtuvo una validez de 100% correspondiendo a una validez excelente. Los docentes que validaron fueron:

Oscar Santamaría Castillo

Ramiro Rondón Tamayo

Raúl Santiago Bacigalupo

La encuesta se realizó entre el 22 de Octubre y el 09 de Noviembre del 2018 y fue contestada en su totalidad por los 60 extrabajadores del área de ventas de seguros de sepelio de dos

compañías ubicadas en el distrito de Los Olivos, quienes dejaron de laborar en el periodo Enero – Julio del año 2018.

Posteriormente, con la totalidad de resultados se construyó la base de datos mediante el programa Microsoft Excel 2010, de acuerdo con los puntajes obtenidos de la escala de Likert. Luego se realizó un análisis categorizado por fenómenos e indicadores para conocer el grado de influencia en la rotación del personal. En consecuencia, se realizó la tabulación de datos para el análisis de frecuencias y con ello identificarlos principales indicadores que inciden en la alta rotación del personal del área de ventas de ambas compañías de seguros.

Para ello se cuantificó el total de puntajes obtenidos por cada indicador y se estableció niveles de influencia de dichos indicadores en la rotación del personal, basados en un rango de puntaje. Por consiguiente, se espera que respuestas negativas al cuestionario evidencien un descontento del personal respecto a los indicadores de un determinado fenómeno y esto influya en la generación de la rotación del personal.

Es así que el puntaje obtenido por cada indicador y el nivel de influencia en la rotación del personal son inversamente proporcionales. En este sentido se estableció 5 niveles de influencia del indicador de acuerdo con el rango de puntaje (ver tabla N°3).

**Tabla n°3.** Niveles de Indicadores y Rangos de puntajes

<b>Niveles</b>	<b>Rango de Puntaje</b>
Muy influyente	60-120
Influyente	121-140
Regularmente influyente	141-180
Poco influyente	181-240
Nada influyente	241-300

Elaboración propia

## CAPÍTULO III. RESULTADOS

### 3.1. Prueba de validez

Figura n°1. Congruencia entre los jueces

PRUEBA DE CONGRUENCIA ENTRE LOS JUECES				
CRITERIOS	JUECES			VALOR DE P
	J1	J2	J3	
1	1	1	1	3
2	1	1	1	3
3	1	1	1	3
4	1	1	1	3
5	1	1	1	3
6	1	1	1	3
7	1	1	1	3
8	1	1	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>24</b>

SI = 1	
NO = 0	
Ta = 24	
Td = 0	

$b = \frac{T_a}{T_a + T_d} \times 100$	Ta = N° TOTAL DE ACUERDO DE JUECES	ACEPTABLE= 70%
	Td = N° TOTAL DE DESACUERDO DE JUECES	BUENO = 71% - 80%
	b = % DE ACUERDO ENTRE LOS JUECES	MUY BUENA = 81% - 90%
	<b>b = 100%</b>	EXLENTE = 91% - 100%

Elaboración propia

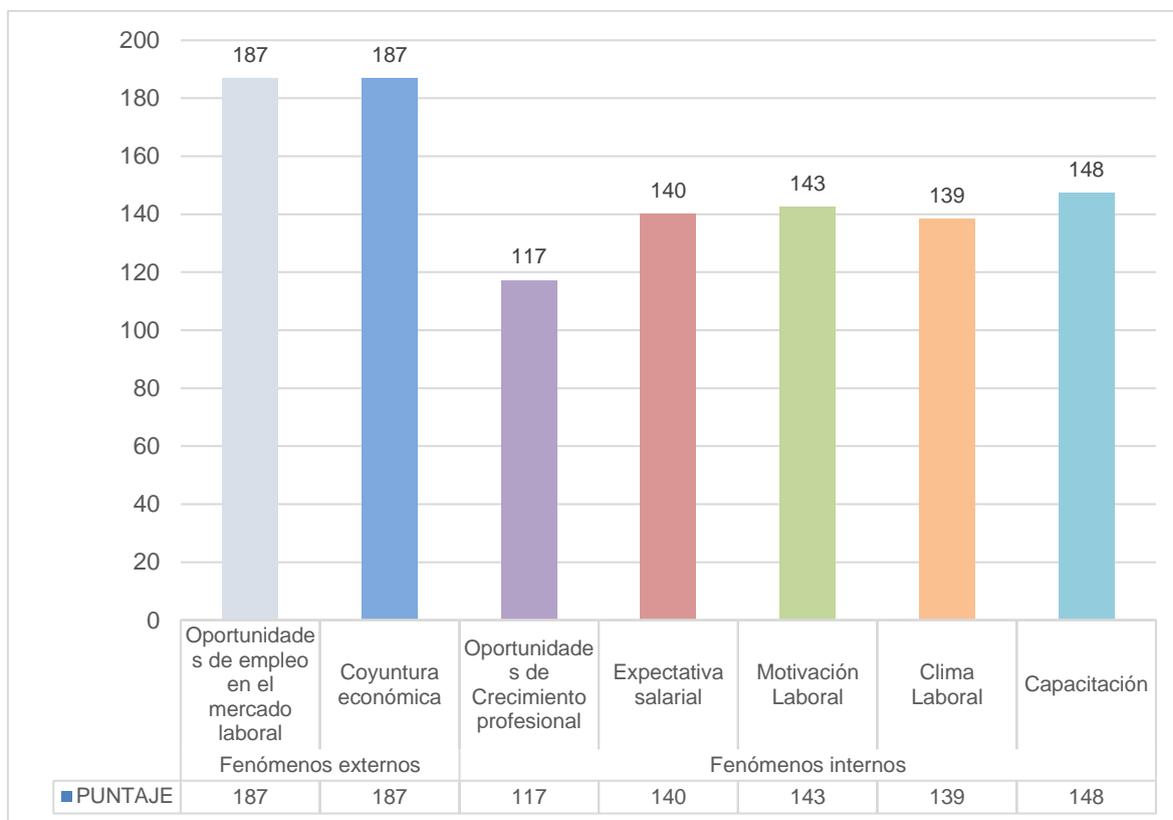
#### 3.1.1. Interpretación:

Según la Figura N° 1, en el cuadro de criterios podemos observar que la prueba de validez de los expertos es excelente ya que al reemplazar en la regla de tres simples es decir en la fórmula nos da un 100% lo que significa que estamos dentro de un rango de 91% a 100%, correspondiente a una validez excelente.

El presente capítulo presenta los resultados de 60 extrabajadores encuestados que pertenecieron a la red de ventas de sepelio de dos principales compañías de seguros ubicadas en el distrito de Los Olivos, quienes dejaron de laborar durante el periodo Enero-Julio del 2018. Asimismo, este capítulo se encuentra dividido en 5 secciones, el primer resultado detalla los resultados de los indicadores de los fenómenos externos e internos más influyente de la rotación de personal, la segunda y tercera sección detalla los resultados de los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos externos e internos, la cuarta sección describe las características de los extrabajadores encuestados. Finalmente, en la última sección se propone una propuesta para reducir la rotación del personal de las dos compañías de seguros ubicadas en el distrito de Los Olivos.

### 3.2. Influencia de los indicadores en la rotación del personal

Figura n°2. Puntaje de indicadores de la rotación del personal



Elaboración propia

**Tabla n°4.** Puntaje y Nivel de influencia de indicadores en la rotación del personal

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PUNTAJE</b>	<b>NIVELES</b>
Fenómenos externos	Oportunidades de empleo en el mercado laboral	187	Poco Influyente
	Coyuntura económica	187	Poco Influyente
Fenómenos internos	Oportunidades de Crecimiento profesional	117	Muy influyente
	Clima Laboral	139	Influyente
	Expectativa salarial	140	Influyente
	Motivación Laboral	143	Regularmente Influyente
	Capacitación	148	Regularmente Influyente

Elaboración propia

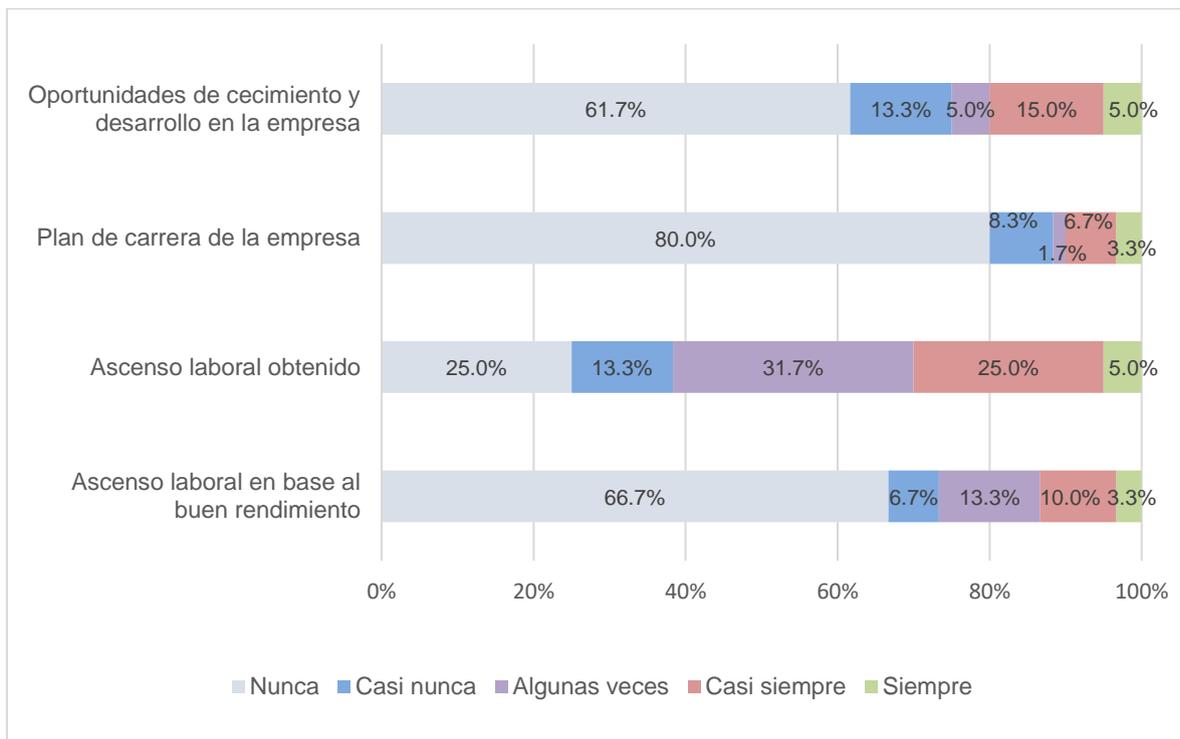
En la tabla N° 4 y la figura N°2 se detalla los puntajes y el nivel de influencia de los indicadores de las dimensiones “fenómenos externos” y “fenómenos internos” en la rotación del personal. El puntaje de cada indicador se obtuvo mediante la suma de los puntajes de las respuestas obtenidas de los 60 encuestados concernientes al indicador (ver tabla N°2). Luego, a partir del puntaje resultante, se obtuvo el nivel de influencia del indicador en la rotación del personal (ver tabla N° 3).

Se evidencia, a partir de la tabla N°4 se desprende que los indicadores “oportunidades de empleo en el mercado laboral” y “coyuntura económica” son poco influyentes en la rotación del personal; los indicadores “capacitación” y “motivación laboral” son regularmente influyentes; los indicadores “expectativa salarial” y “clima laboral” son influyentes; y el indicador “oportunidades de crecimiento profesional” es muy influyente en la rotación del personal de área de ventas de sepelio de las compañías de seguros ubicadas en el distrito de Los Olivos.

### 3.3. Fenómenos internos: Rotación del personal

En esta sección se detalla los resultados de la medición de 5 indicadores de la dimensión “Fenómenos internos de la organización” propuesta por Chiavenato (2007) como uno de los factores que afectan a la rotación del personal. Entre estos indicadores se encuentran: Oportunidades de crecimiento profesional, expectativa salarial, motivación laboral, clima laboral y capacitación. Cada uno de estos indicadores se midieron mediante 4 preguntas.

Figura n°3. Fenómenos internos – Oportunidad de crecimiento Profesional.



Elaboración propia

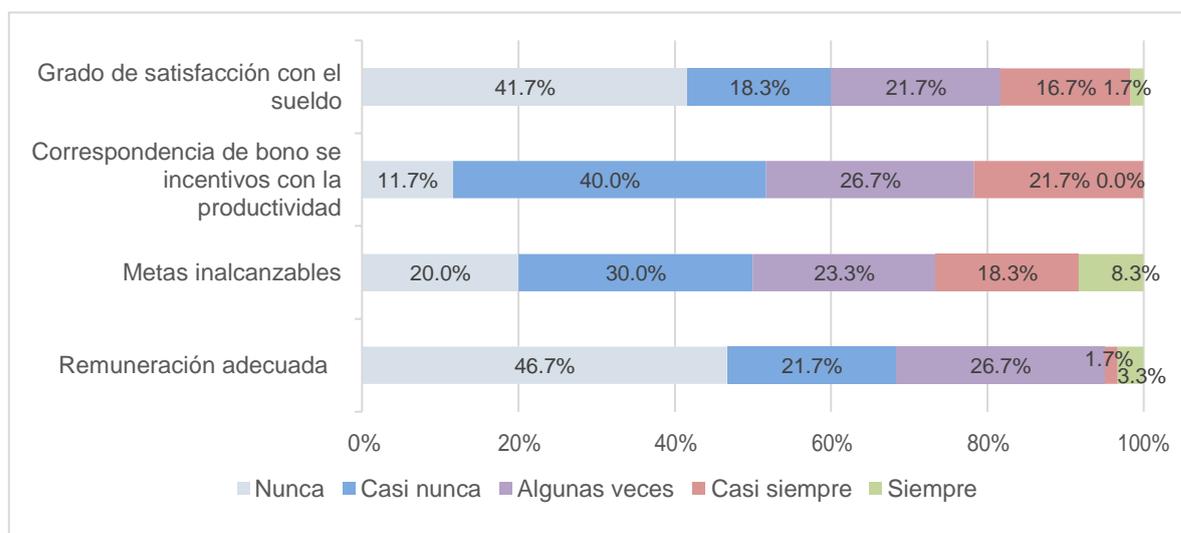
**Tabla n°5. Fenómenos internos – Oportunidad de crecimiento Profesional**

Indicador	Oportunidades de crecimiento profesional							
	Oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa		Plan de carrera en la empresa		Ascenso laboral obtenido		Ascenso laboral en base al buen rendimiento	
Ítems	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
<b>NIVELES</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Nunca	37	61.7%	48	80.0%	15	25.0%	40	66.7%
Casi nunca	8	13.3%	5	8.3%	8	13.3%	4	6.7%
Algunas veces	3	5.0%	1	1.7%	19	31.7%	8	13.3%
Casi siempre	9	15.0%	4	6.7%	15	25.0%	6	10.0%
Siempre	3	5.0%	2	3.3%	3	5.0%	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

El primer indicador “Oportunidades de crecimiento profesional” de la dimensión “fenómenos internos” es medido mediante 4 preguntas (ver anexo n.º 2); lo cual permitió clasificarlas oportunidades de crecimiento profesional en 5 niveles según la escala de Likert: Siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. De los resultados mostrados en la tabla N° 5 y la figura N° 2, se observa que el 61,7% de los extrabajadores encuestados “nunca” percibieron oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa de seguros; el 80% indica que la empresa no presenta un plan de carrera; el 25% de los encuestados nunca obtuvo un ascenso laboral y el 66.7% percibe que el ascenso laboral “nunca” se basa en el buen rendimiento de sus funciones (ver tabla N° 5 y figura N°2).

**Figura n°4. Fenómenos internos – Expectativa Salarial.**



Elaboración propia

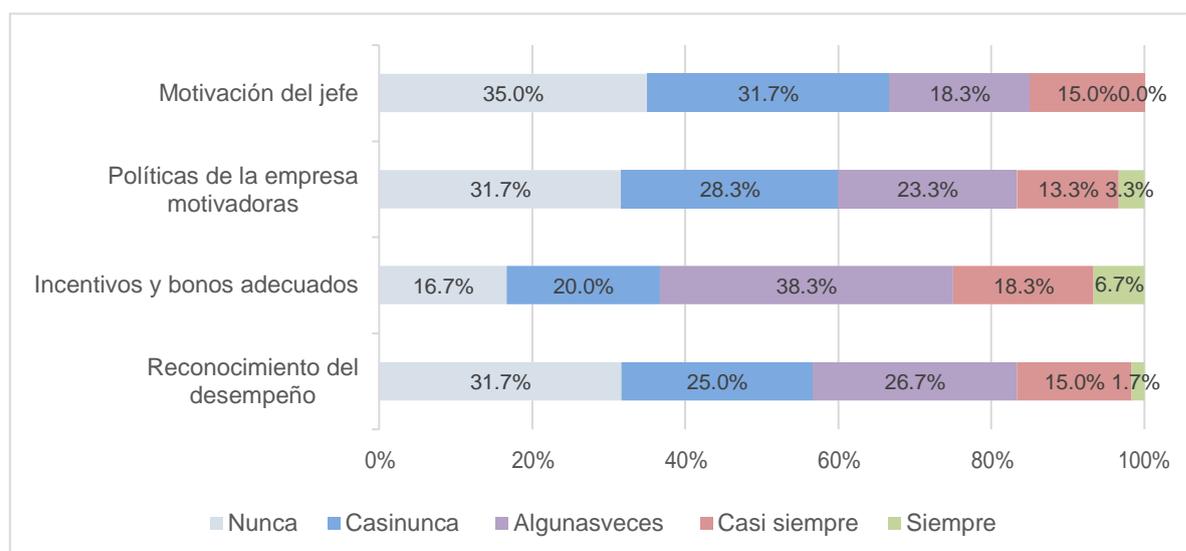
**Tabla n°6. Fenómenos internos – Expectativa Salarial.**

Indicador	Expectativa salarial							
	Grado de satisfacción con el sueldo		Correspondencia de bonos e incentivos con la productividad		Metas inalcanzables		Prestaciones adecuadas	
Ítems	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
<b>NIVELES</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Nunca	25	41.7%	7	11.7%	12	20.0%	28	46.7%
Casi nunca	11	18.3%	24	40.0%	18	30.0%	13	21.7%
Algunas veces	13	21.7%	16	26.7%	14	23.3%	16	26.7%
Casi siempre	10	16.7%	13	21.7%	11	18.3%	1	1.7%
Siempre	1	1.7%	0	0.0%	5	8.3%	2	3.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla n.º 6 y figura n.º 4 se observa que para el segundo indicador “Expectativa salarial”, el 41,7% de los extrabajadores encuestados “nunca” estuvieron satisfechos con el sueldo; el 40,0% indica que “casi nunca” se encontraron conformes con los bonos e incentivos recibidos por su productividad; el 30,0% de los encuestados indican que “casi nunca” las metas resultan inalcanzables y el 46,7% percibe que el ascenso laboral “nunca” se basa en el buen rendimiento de sus funciones.

**Figura n°5. Fenómenos internos – Motivación Laboral**



Elaboración propia

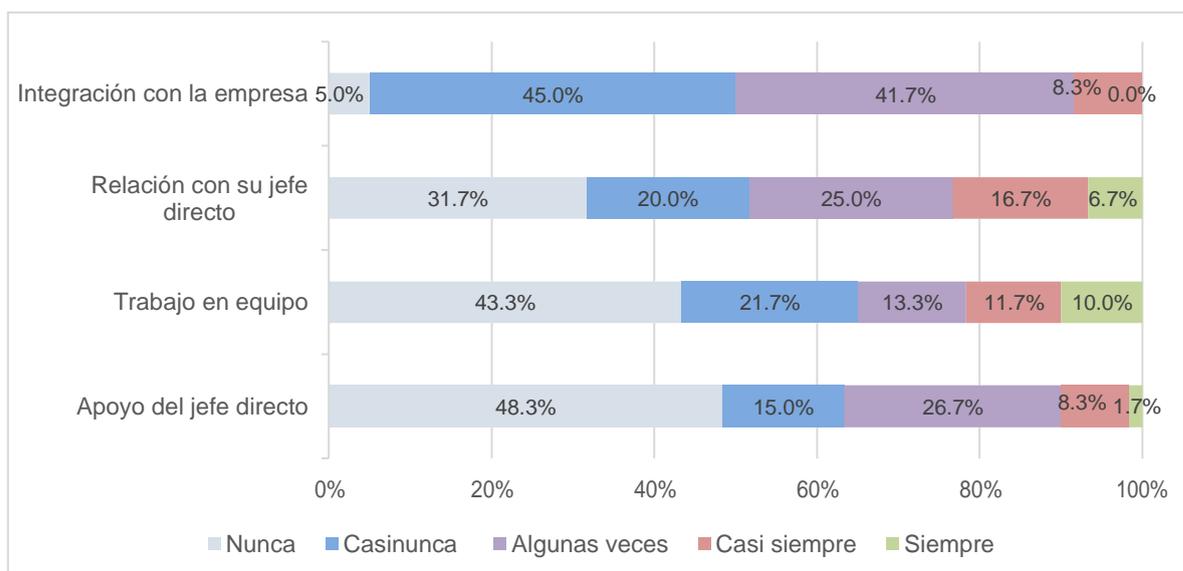
**Tabla n°7. Fenómenos internos – Motivación Laboral**

Indicador	Motivación laboral							
	Motivación del jefe		Políticas de las empresas motivadoras		Incentivo y bonos adecuados		Reconocimiento del desempeño	
NIVELES	fi	hi%	Fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Nunca	21	35.0%	19	31.7%	10	16.7%	19	31.7%
Casi nunca	19	31.7%	17	28.3%	12	20.0%	15	25.0%
Algunas veces	11	18.3%	14	23.3%	23	38.3%	16	26.7%
Casi siempre	9	15.0%	8	13.3%	11	18.3%	9	15.0%
Siempre	0	0.0%	2	3.3%	4	6.7%	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla n.º 7 y figura n.º 5 se observa que para el tercer indicador “Motivación laboral”, el 35,0% de los extrabajadores encuestados “nunca” percibieron que la motivación que les brindaba su jefe era la adecuada; el 31,7% indicaron que las políticas de la empresa “nunca” los motivaban a realizar sus funciones; el 38,3% considera que “algunas veces” los incentivos y bonos fueron suficientes para motivar a mejorar su productividad y el 31,7% indican que su desempeño laboral “nunca” fue reconocido por su jefe.

**Figura n°6. Fenómenos internos – Clima Laboral.**



Elaboración propia

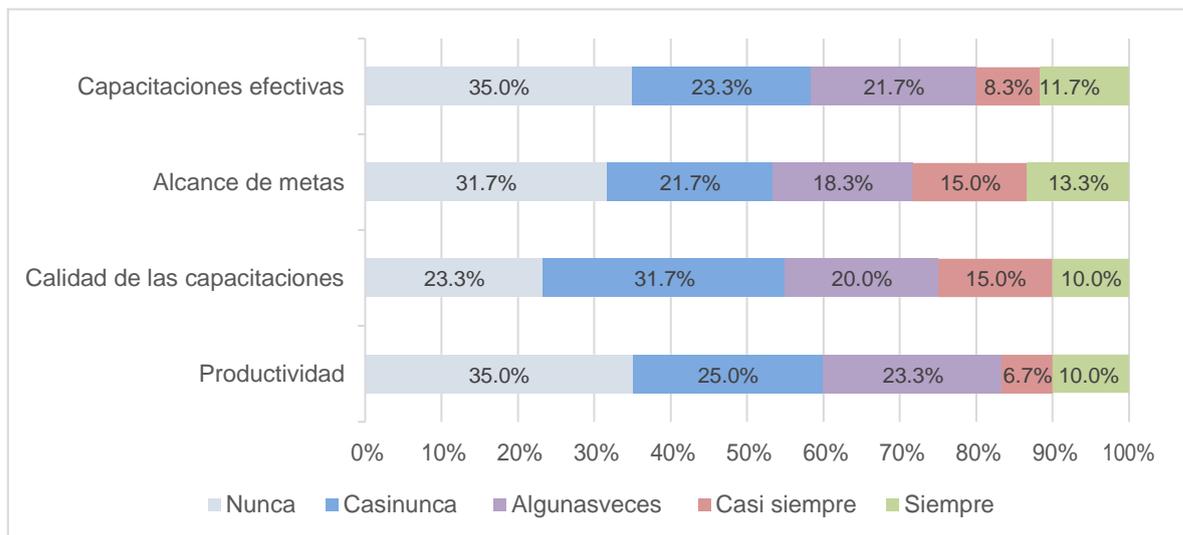
**Tabla n°8. Fenómenos internos – Clima Laboral**

Indicador	Clima laboral							
	Integración con la empresa		Relación con su jefe directo		Trabajo en equipo		Apoyo del jefe directo	
Ítems	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Nunca	3	5.0%	19	31.7%	26	43.3%	29	48.3%
Casi nunca	27	45.0%	12	20.0%	13	21.7%	9	15.0%
Algunas veces	25	41.7%	15	25.0%	8	13.3%	16	26.7%
Casi siempre	5	8.3%	10	16.7%	7	11.7%	5	8.3%
Siempre	0	0.0%	4	6.7%	6	10.0%	1	1.7%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla n.º 8 y figura n.º6 se observa que para el cuarto indicador “Clima laboral”, el 45,0% de los extrabajadores encuestados “nunca” se sintieron integrados con la empresa; el 31,7% indicaron que “nunca” tuvieron un trato cordial con su jefe; el 43,3% considera que sus compañeros de trabajo “nunca” trabajaban fácilmente en equipo y el 48,3% indican que “nunca” se sintieron apoyados por su jefe.

**Figura n°7. Fenómenos internos – Capacitación.**



Elaboración propia

**Tabla n°9. Fenómenos internos – Capacitación**

Indicador	Capacitación							
	Capacitaciones efectivas		Alcance de metas		Calidad de las capacitaciones		Productividad	
NIVELES	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%	fi	hi%
Nunca	21	35.0%	19	31.7%	14	23.3%	21	35.0%
Casi nunca	14	23.3%	13	21.7%	19	31.7%	15	25.0%
Algunas veces	13	21.7%	11	18.3%	12	20.0%	14	23.3%
Casi siempre	5	8.3%	9	15.0%	9	15.0%	4	6.7%
Siempre	7	11.7%	8	13.3%	6	10.0%	6	10.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla n°. 9 y figura n.º7 se observa que para el quinto indicador “Capacitación”, el 35,0% de los extrabajadores encuestados indicaron que las capacitaciones que recibieron “nunca” fueron suficientes para poder cumplir con sus funciones; el 31,7% indicaron que “nunca” alcanzaron las metas establecidas por el programa de capacitación; el 31,7% considera que la empresa “casi nunca” debería seguir con la misma metodología de capacitación y el 35,0% indican que su productividad “nunca” se incrementó en base a las capacitaciones recibidas.

**Tabla n°10. Fenómenos externos**

Dimensión	Factores Externos			
	Oportunidad de empleo en el mercado laboral		Coyuntura económica	
Niveles	fi	hi	fi	hi
Nunca	3	5.0%	7	11.7%
Casi nunca	17	28.3%	9	15.0%
Algunas veces	21	35.0%	17	28.3%
Casi siempre	8	13.3%	24	40.0%
Siempre	11	18.3%	3	5.0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Tabla n°11. Fenómenos internos

Dimensión	Factores Internos									
	Oportunidades de Crecimiento Profesional		Clima Laboral		Expectativa Salarial		Motivación Laboral		Capacitación Laboral	
Indicador	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi	fi	hi
Nunca	35	58.3%	19.25	32.1%	18	30.0%	17.25	28.8%	18.75	31.3%
Casi nunca	6.25	10.4%	15.25	25.4%	16.5	27.5%	15.75	26.3%	15.25	25.4%
Algunas veces	7.75	12.9%	16	26.7%	14.75	24.6%	16	26.7%	12.5	20.8%
Casi siempre	8.5	14.2%	6.75	11.3%	8.75	14.6%	9.25	15.4%	6.75	11.3%
Siempre	2.5	4.2%	2.75	4.6%	2	3.3%	1.75	2.9%	6.75	11.3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

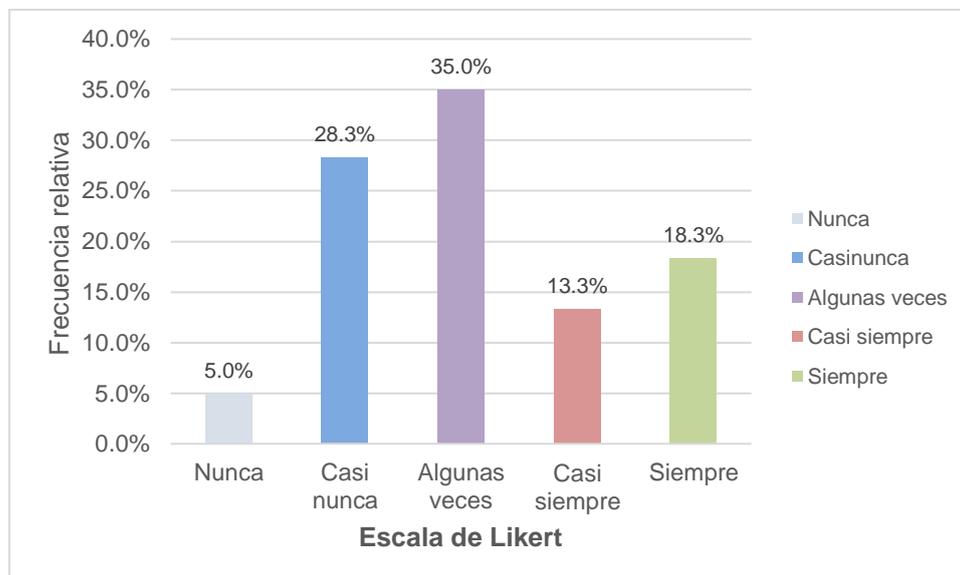
En la tabla n.º10 se muestra una comparación de los porcentajes de las respuestas en la escala de Likert para los 2 indicadores “oportunidades de empleo en el mercado laboral” y “coyuntura económica” de la dimensión “factores externos”. En donde se observa que para los indicadores “oportunidades de empleo en el mercado laboral” y “coyuntura económica” existe una mayor prevalencia de respuestas “algunas veces” y “casi siempre” con frecuencias relativas porcentuales de 35,0% y 40% respectivamente.

Por otro lado, la tabla n.º 11 detalla un promedio de las frecuencias relativas porcentuales de las 4 preguntas para cada uno de los cinco indicadores. En donde se observa que los indicadores “oportunidades de crecimiento profesional”, “motivación laboral”, “expectativa salarial”, “capacitación laboral” y “clima laboral” presentan una mayor prevalencia de respuestas al nivel “nunca” con frecuencias relativas porcentuales de 58,3%, 30,0%, 28,8%. 32,1% y 31,3% respectivamente.

### 3.4. Fenómenos externos: rotación del personal

En esta sección se detallan los resultados de la medición de 2 indicadores de la dimensión “Fenómenos externos a la organización” propuesta por Chiavenato (2007) como uno de los factores que afectan a la rotación del personal.

*Figura nº8.* Fenómenos externos – Oportunidades de empleo en el mercado laboral: Impresión de estabilidad en el puesto de trabajo.



Elaboración propia

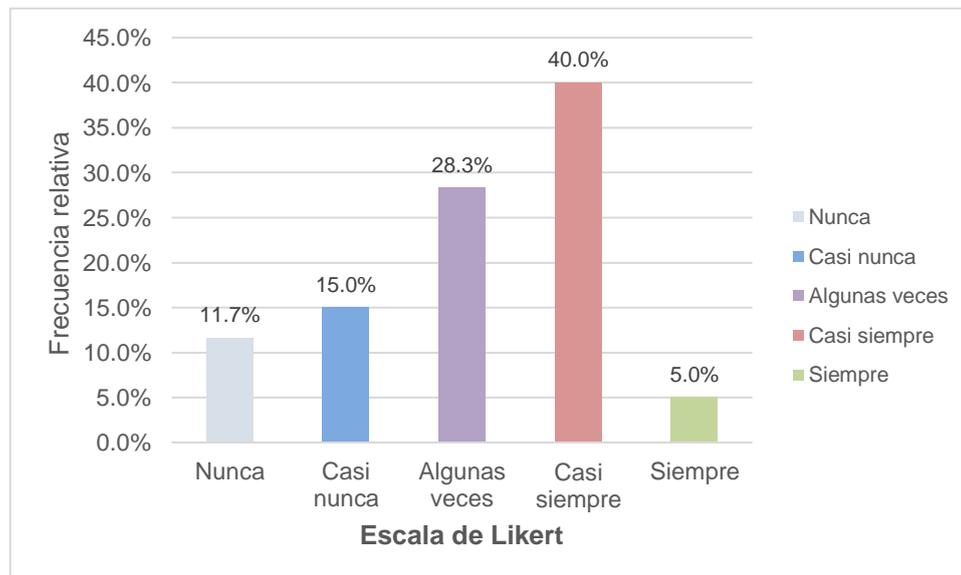
**Tabla n°12.** Fenómenos externos – Oportunidades de empleo en el mercado laboral: Impresión de estabilidad en el puesto de trabajo.

NIVELES	fi	hi%
Nunca	3	5,0%
Casi nunca	17	28,3%
Algunas veces	21	35,0%
Casi siempre	8	13,3%
Siempre	11	18,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

El primer indicador “Oportunidades de empleo en el mercado laboral” medido mediante la pregunta 1 ¿Siempre se sintió seguro en su puesto de trabajo?(ver anex.º2), tuvo como mayor prevalencia de respuestas al nivel “algunas veces” con un porcentaje del 35%, el 5% de los encuestados respondió “nunca”, el 28,3% respondió “casi nunca”, el 13,3% respondió “casi siempre” y el 18,3% respondió “siempre” (ver tabla n.º 12 y figura n.º8).

**Figura n°9.** Fenómenos externos - Coyuntura económica: Salario respecto al mercado.



Elaboración propia

**Tabla n°13.** Fenómenos externos - Coyuntura económica: Salario respecto al mercado

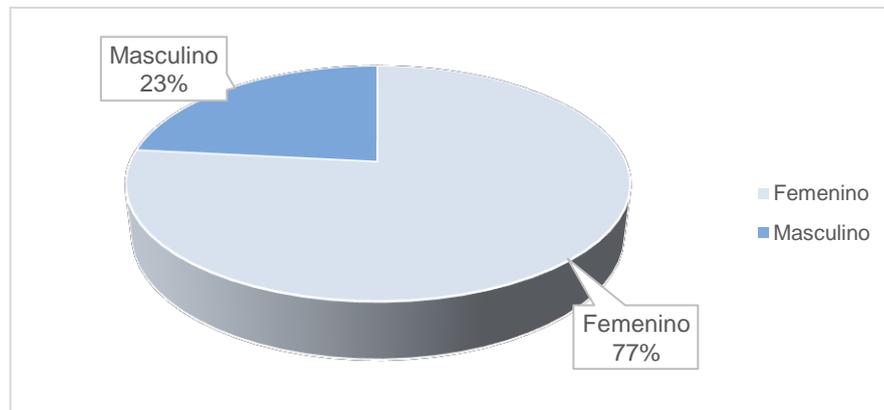
NIVELES	fi	hi%
Nunca	7	11,7%
Casi nunca	9	15,0%
Algunas veces	17	28,3%
Casi siempre	24	40,0%
Siempre	3	5,0%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

El segundo indicador “Coyuntura económica” medido mediante la pregunta 2 ¿Considera que el salario percibido está de acuerdo al mercado? (ver anexo n.º2), tuvo como mayor prevalencia de respuestas al nivel “casi siempre” con un porcentaje del 40%, el 11,7% de los encuestados respondió “nunca”, el 15,0% respondió “casi nunca”, el 28,3% respondió “algunas veces” y el 5,0% respondió “siempre” (ver tabla n.º 13 y figura n.º9).

### 3.5. Característica de los extrabajadores encuestados

Figura n°10. Género de los extrabajadores encuestados.



Elaboración propia

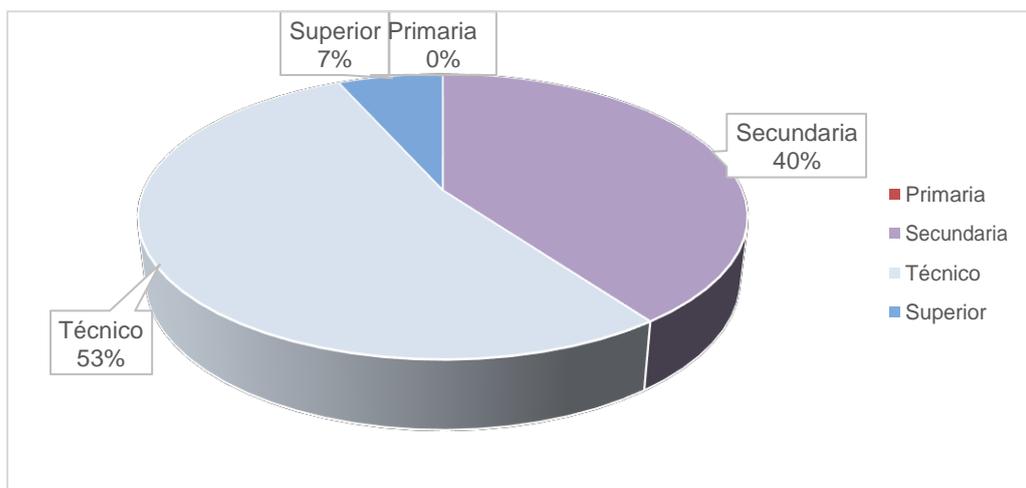
**Tabla n°14. Género de los extrabajadores encuestados**

GÉNERO	fi	hi%
Femenino	46	77%
Masculino	14	23%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Como resultado de la encuesta se logró identificar que el 70% de los encuestados conformado por 46 personas son mujeres, mientras que el 23% de los encuestados conformado por 14 personas son hombres (ver tabla n.º 14 y figura n.º10).

**Figura n°11. Grado de instrucción de los extrabajadores encuestados.**



Elaboración propia

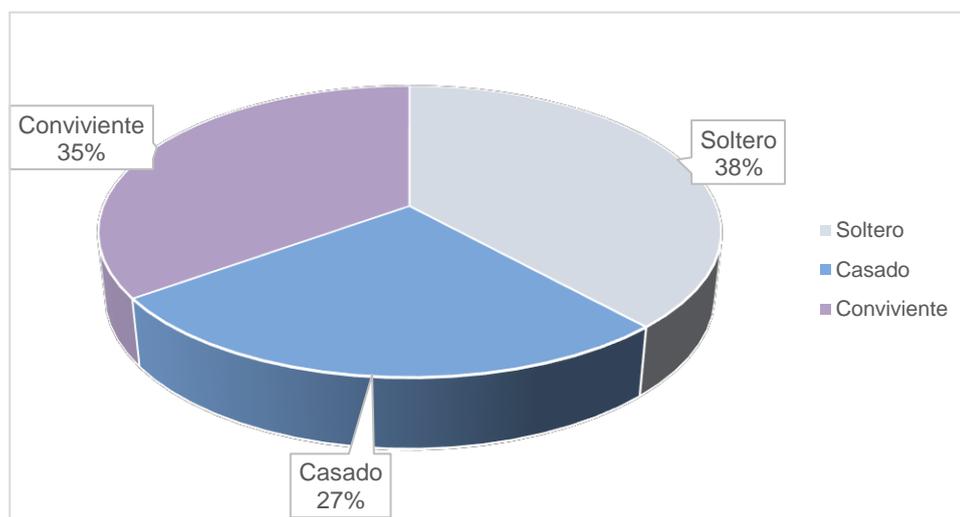
**Tabla n°15.** Grado de instrucción de los extrabajadores encuestados

GRADO DE INSTRUCCIÓN	fi	hi%
Primaria	0	0%
Secundaria	24	40%
Técnico	32	53%
Superior	4	7%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Respecto al grado de instrucción, el 40% de los encuestados conformados por 24 personas presentan secundaria completa, el 53% de los encuestados conformados por 32 personas presentan grado de instrucción técnico y finalmente el 7% de los encuestados conformados por 4 personas presentan estudios superiores universitarios. Además, ninguno de los trabajadores presenta a la primaria como grado de instrucción. (Ver tabla n.º15 y figura n.º 11).

**Figura n°12.** Estado civil de los extrabajadores encuestados.



Elaboración propia

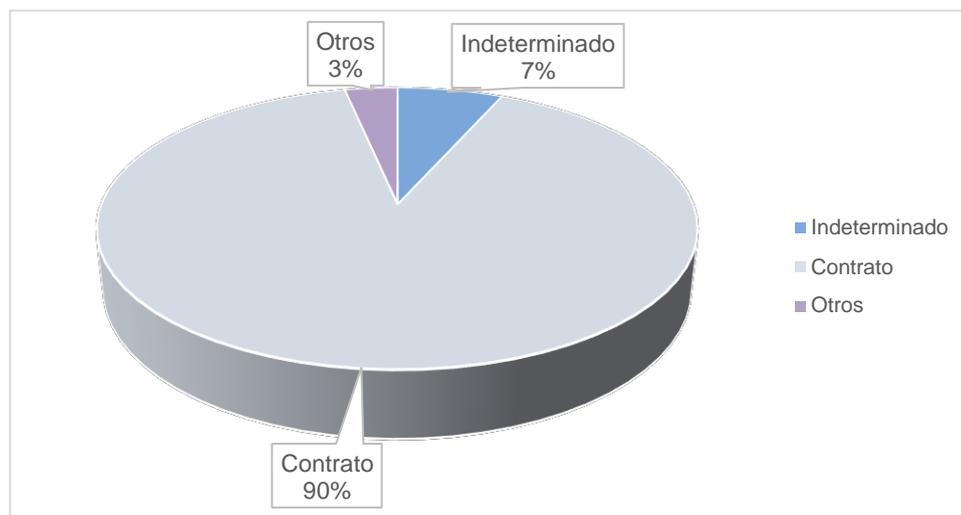
**Tabla n°16.** Estado civil de los extrabajadores encuestados

ESTADO CIVIL	fi	hi%
Soltero	23	38%
Casado	16	27%
Conviviente	21	35%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

En la tabla n.º 16 y en la figura n.º 12 se detalla la distribución del estado civil de los extrabajadores de las compañías de seguros, en donde el 38% de los encuestados conformado por 23 personas son solteros, el 27% de los encuestados conformado por 16 personas son casados y el 35% de los encuestados conformados por 21 personas son convivientes. (Ver tabla n.º 16 y figura n.º11)

**Figura n°13.** Relación laboral de los extrabajadores encuestados.



Elaboración propia

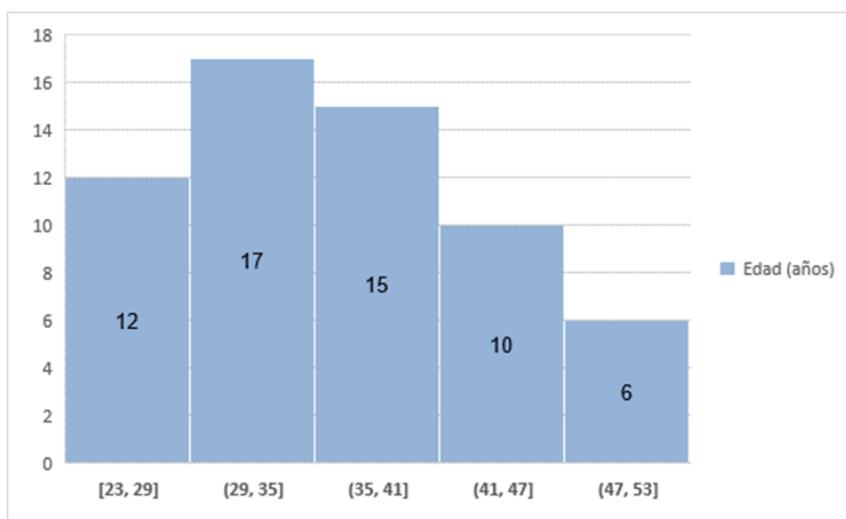
**Tabla n°17.** *Relación laboral de los extrabajadores encuestados.*

<b>RELACIÓN LABORAL</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
Indeterminado	4	7%
Contrato	54	90%
Otros	2	3%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

De acuerdo con la tabla n.º 17 y la figura n.º 13, se detalla la relación laboral de los extrabajadores encuestados; en donde el 7% de los encuestados conformado por 4 personas presentaron contrato indefinido, el 90% de los extrabajadores conformado por 54 personas trabajaron mediante un contrato definido y el 3% de los encuestados conformado por 2 personas presentaron otro tipo de contrato laboral.

*Figura n°14.* Edad en años de los extrabajadores encuestados.



Elaboración propia

**Tabla n°18.** *Edad de los extrabajadores encuestados*

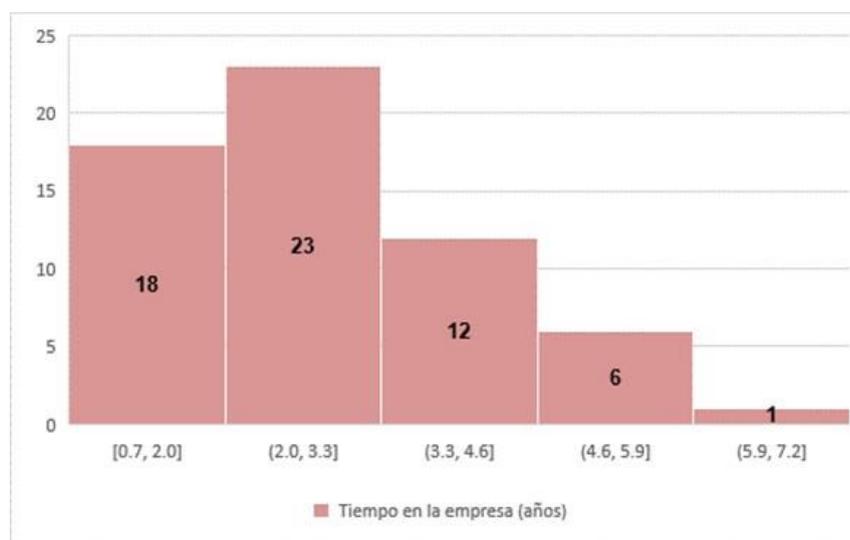
<b>EDAD (años)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
[23 a 29>	12	20%
[29 a 35>	17	28%
[35 a 41>	15	25%
[41 a 47>	10	17%
[47 a 53]	6	10%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Los resultados de la encuesta indican que el menor de los 60 encuestados tiene 23 años y el mayor tiene 53 años, en donde el promedio de las edades es 36,3años. Al respecto, la tabla n.º 18 y la figura n.º 14 indican que el 20% de los encuestados presenta edades en un rango de 23 años y 29 años y está conformado por 12 personas, el 28% se encuentra en un rango de 29 a 35 años con 17 personas, el 25% se encuentra en un rango de 35 a 41 años con 15 personas, el 17% se encuentra en un rango de 41 a 47 años con 10 personas y finalmente el 10% se encuentra en un rango de 47 a 53 años con 6 personas.

Asimismo, en el histograma correspondiente a la figura n.º 14 se puede visualizar que la mayor cantidad de extrabajadores encuestados presenta edades en un rango de 29 a 35 años.

*Figura n°15.* Tiempo en la empresa en años de los extrabajadores encuestados.



Elaboración propia

**Tabla n°19.** *Tiempo en la empresa de los extrabajadores encuestados.*

<b>TIEMPO EN LA EMPRESA (años)</b>	<b>fi</b>	<b>hi%</b>
[0,7 a 2,0>	18	30%
[2,0 a 3,3>	23	38%
[3,3 a 4,6>	2	3%
[4,6 a 5,9>	6	10%
[5,9 a 7,2]	1	2%
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

Por otro lado, el tiempo mínimo de permanencia en la compañía de seguros es de 8 meses (0,7 años) y el tiempo máximo es de 7 años y 2 meses (7,2 años); con un promedio de 2 años y 10 meses (2,8 años). La tabla n.º 19 y la figura n.º 15 detallan que el 30% del personal, conformado por 18 personas, estuvieron laborando en la empresa en un rango de 0,7 a 2 años, el 38% conformado por 23 personas laboraron en un rango de 2 a 3,3 años, el 3% conformado por 2 personas laboraron en un rango de 3,3 a 4,6 años, el 10% conformado por 6 personas laboraron en un rango de 4,6 a 5,9 años y finalmente el 2% conformado por 1 persona laboró en un rango de 5,9 a 7,2 años.

Asimismo, en el histograma correspondiente a la figura n.º 7 se puede visualizar que el mayor tiempo de permanencia en la empresa de extrabajadores encuestados se encuentra en un rango de 2 años a 3 años y 4 meses o 3,3 años.

### 3.6. Alcance para reducir la rotación del personal

**Tabla n°20.** Alcance estratégico para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos.

INDICADOR	ALCANCE ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
<b>Oportunidad de Crecimiento Profesional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar una estrategia de ascenso a través de un plan de carrera para los asesores de ventas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar semestralmente las habilidades, competencias y el buen rendimiento de los asesores de ventas, para ser considerados para una evaluación de ascenso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar asesores con habilidades de liderazgo para asignar tareas de mentor.</li> </ul>
<b>Clima Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar tres veces al año programas de integración para los equipos de Ventas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reuniones de trabajo en equipo, donde se debe prevalecer el respeto entre trabajadores y la igualdad de derecho a los beneficios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer políticas de comunicación del respeto al cumplimiento de las normativas de la compañía.</li> </ul>
<b>Esquema Salarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar el plan de comisiones de acuerdo a la economía del mercado.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar metas alcanzables, de acuerdo a la categorización del asesor de ventas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer al área de RRHH implementar una bonificación por aniversario de los colaboradores de la compañía.</li> </ul>
<b>Motivación Laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar reconocimientos en público para los asesores y equipos de ventas que logren sus metas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar en las redes de la compañía y periódicos murales del mejor asesor del mes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premiar con talleres de curso básico de Excel, manejo de sistema entre otros para los mejores asesores del trimestre.</li> </ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar talleres con certificación para el desarrollo de sus habilidades y potencializar el talento de los asesores de ventas para incrementar su productividad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de un plan de capacitación para la formación de mentores y de futuros líderes de los asesores de ventas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar a los supervisores para el buen manejo de liderazgo, formación de sus equipos de ventas.</li> </ul>

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusión

En la presente investigación se identificó que los fenómenos internos son influyentes en la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018, mientras que los fenómenos externos son poco influyentes en la rotación del personal.

Para ello se aplicó un enfoque cualitativo basado en un estudio bibliográfico de la teoría propuesta por Chiavenato (2007) donde indica que los fenómenos externos e internos afectan la rotación del personal en una organización. En este sentido, existen diversos estudios que respaldan la teoría de Chiavenato; entre ellos Ruiz (2016) en su tesis "Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú" analizó los factores que afectan la rotación del personal en base a la teoría de Chiavenato y determinó que los factores externos e internos influyen en la rotación del personal de un call center del Banco de Crédito del Perú.

En este estudio se identificó que los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos internos en la rotación del personal son las oportunidades de crecimiento profesional con un puntaje de 117, el clima laboral con 139 y la expectativa salarial con un puntaje de 140. Mientras que los indicadores motivación laboral y capacitación resultaron ser regularmente influyentes en la rotación del personal.

El indicador "oportunidades de crecimiento profesional" es el más influyente en la rotación del personal, puesto a que cerca del 70% del personal respondió que no percibe oportunidades de crecimiento profesional en sus respectivas compañías de seguros (ver tabla n.º 18). En donde, cerca del 90% de los encuestados respondió que la empresa no presenta un plan de carrera, el 75% indica que no hay oportunidades de desarrollo en la empresa, cerca del 80% percibe que el ascenso laboral no se basa en el buen rendimiento de sus funciones y cerca del 40% de encuestados afirman o haber obtenido un ascenso laboral. Este indicador también ha sido registrado como uno de los principales causantes de la rotación del personal en diversos estudios; entre ellos Domínguez (2015) afirma que las oportunidades de carrera es el segundo indicador más influyente en la rotación del personal de una empresa prestadora de servicios debido a la pequeña jerarquía organizacional de la empresa; y por otro lado, Jo (2008) encontró que las oportunidades de crecimiento limitado es el segundo indicador limitante de la retención del personal que conduce a la rotación voluntaria del personal administrativo de una universidad.

El clima laboral es el segundo indicador más influyente en la rotación del personal de este estudio, ya que menos del 10% de los encuestados afirma que se sintieron integrados con la empresa, menos del 25% afirma tener una relación cordial con su jefe directo y a su vez, que sus compañeros trabajan fácilmente en equipo y finalmente el 10%

afirma haber tenido apoyo directo de su jefe directo. Es así que se demuestra que existe un mínimo porcentaje de extrabajadores que afirman haber vivido un adecuado clima laboral; lo cual puede deberse a la excesiva competitividad entre los agentes de ventas por llegar a su producción establecida y conseguir su salario por bonificación. Esta afirmación como causa de un mal clima laboral también se ha citado en las entrevistas a los gerentes de la agencia y a los jefes de ventas de empresas del sector asegurador en Cusco realizado por Corzo y col. (2018). Por otra parte, Criollo (2014) en su investigación demostró con un nivel de confianza del 95% que el clima laboral incide directamente la rotación del personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.

Seguidamente, la expectativa salarial se ubica como indicador influyente en la rotación del personal (ver tabla n.º 19), ya que cerca del 20% de encuestados revela que está satisfecho con el sueldo y con los bonos recibidos por su productividad, cerca del 25% afirma que las metas no son inalcanzables y cerca del 5% afirma que la empresa presenta buenas prestaciones (utilidades, viáticos, movilidad, vales de despensa, etc.). Este bajo grado de satisfacción de los ex agentes de ventas con su salario se debe a que ellos reciben un sueldo basado en comisiones, en donde el sueldo mínimo recibido corresponde al valor de remuneración mínima vital en el Perú de S/. 930 soles. Este bajo nivel remunerativo y la presencia de metas de productividad inalcanzables también se refleja en las entrevistas a los gerentes de la agencia y a los jefes de ventas de empresas del sector asegurador en Cusco realizado por Corzo y col. (2018).

Finalmente, se encontró que los indicadores motivación laboral y capacitación influyen de manera regular en la rotación del personal, en donde cerca del 15% afirma que la empresa presenta políticas motivadoras, la motivación que le brindaba su jefe eran las adecuadas y que fueron reconocidos por su desempeño y cerca del 25% indica que los incentivos fueron lo suficientes para motivar a realizar su funciones; asimismo cerca de 25% indica que las capacitaciones recibidas y la calidad en éstas eran las adecuadas para incrementar su productividad. Resultados similares fueron reportados por Arce (2017) en donde el bajo salario, la falta de capacitación y el estímulo moral son los factores principales que generan la rotación del personal en una tienda de autoservicio Chedraui S.A. de C.V. ubicada en el Municipio de México.

En la presente investigación no se identificó indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos externos en la rotación del personal. Puesto a que los resultados de las encuestas demuestran que ambos indicadores "Oportunidades de empleo en el mercado laboral" y "coyuntura económica" con 187 de puntaje de satisfacción son poco influyentes en la rotación del personal encuestado (ver tabla n.º 19). Similares resultados fueron hallados por Ruiz (2016), en donde la situación económica resultó ser regularmente influyente en la rotación del personal en el call center del banco de crédito.

Por otro lado, en este estudio hemos encontrado que las características de los ex agentes de ventas se encuentran conformados principalmente por mujeres, quienes

representan el 77% de los extrabajadores encuestados (ver tabla n.º 4). Sin embargo, este resultado no debe ser interpretado como un sesgo del personal femenino para rotar en la empresa, puesto a que se conoce que los equipos de ventas se conforman en su mayoría por mujeres. Prueba de ello, la compañía de seguros Rímac, en su reporte de sostenibilidad integrado en el año 2017, manifiesta contar con 455 colaboradores del género femenino y 175 del género masculino en sus sedes de Lima, mientras que en provincias cuenta con 124 colaboradores del género femenino y 40 del género masculino (Rímac,2017). Esta proporción aproximada de 3 a 1 se mantiene en los ex trabajadores encuestados.

Asimismo, se observa el grado de instrucción no es muy exigente, debido a que el 40% de los encuestados presentan secundaria como grado de instrucción, mientras que solo el 7% presenta estudios superiores (ver tabla n.º 5). Además, el 62% de los encuestados son casados o convivientes y solo el 38% de los encuestados son solteros (Ver Tabla 6). En adición, el 7% de los encuestados que dejaron de laborar presentaba un contrato indefinido, por lo tanto, se infiere que hay una baja prevalencia de rotación en los trabajadores con un puesto estable.

En cuanto a la edad de los extrabajadores encuestados, de la tabla n.º8 se desprende que el 48% pertenecen a la generación de los Millennials, jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 (Datum Internacional,2017), puesto a que presentan edades en un rango de 23 a 35 años. Estos resultados ratifican lo encontrado por Valdiviezo, citado por Mitta y Dávila (2015), quien afirma que existe un alto nivel de rotación por parte de los Millennials. A partir de esto se puede evidenciar que los extrabajadores de la generación Millennials presentan una mayor predisposición a rotar en las compañías de seguros. Esto podría deberse a que su edad es un factor de ventaja que le permite adquirir nuevos puestos de trabajo con facilidad; similares resultados fueron encontrados por Ávila y col.(2017).

Finalmente, respecto al tiempo de permanencia en la empresa, la tabla n.º 9 muestra que el 68% de los encuestados ha permanecido en la empresa en un tiempo máximo de 3,3 años. A partir de esto se puede inferir que puedan existir factores de insatisfacción laboral que pueda haber con llevado a la rotación del personal, ya que no se mantienen mucho tiempo en la empresa. Esto se sustenta en los resultados del estudio de Ávila y col. (2017), quienes demostraron con un nivel de confianza del 95% que la antigüedad laboral de los trabajadores de empresas peruanas de consumo masivo incide en el nivel de satisfacción laboral. Entre las posibles causas podría citarse a las pocas oportunidades de crecimiento profesión y ascenso laboral, el mismo salario, el poco reconocimiento por la empresa, entre otros.

Después de haber desarrollado el objetivo general y los tres primeros objetivos específicos, nos atrevemos a brindar un alcance estratégico, debido a que hemos encontrado falencias en los indicadores de los fenómenos internos, con la finalidad de reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros

en el distrito de Los Olivos (Ver tabla n.º20).

## 4.2. Conclusiones

1. Se concluye, en base a la teoría extraída de un análisis teórico de Chiavenato, que los fenómenos que influyen en la rotación de personal son los fenómenos internos con una mayor influencia, mientras que los fenómenos externos presentan menor influencia en la rotación de personal.
2. Los indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos internos en la rotación del personal son; la oportunidad de crecimiento profesional con 117 puntos, el clima laboral con 139 puntos y la expectativa salarial con un puntaje de 140 puntos.
3. No se identificó indicadores de mayor incidencia dentro de los fenómenos externos en la rotación del personal.
4. La característica del personal de salida corresponde a mujeres con un máximo grado de instrucción técnico, no son solteros, presentan una relación laboral por contrato, con edades de 23 a 35 años correspondiente a la generación Millennials y han permanecido un tiempo máximo en la empresa de 3.3 años.
5. Es necesario implementar el siguiente “Alcance estratégico para reducir la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos” derivada de la presente investigación con el objetivo de retener y reducir la rotación de personal de las áreas de ventas de sepelio.

## REFERENCIAS

- APESEG – Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (4 de Mayo de 2018). *Reporte de Seguros en Perú*. Lima: Ulric Rindebro.
- Arce García, M.(2017)*Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, estado de México*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México,México.
- Ávila, Guerra del Carpio y Mendoza. (2017) *Rotación Laboral no deseada: Causas y Consecuencias en organizaciones empresariales*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Alejo Saavedra, N, Y. (2005) *La influencia de factor4es motivacionales sobre la rotación de personal en Innovatel* (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. México D.F.
- Agustín Reyes, P. (2002). *Administracion Moderna* (1ra. Parte). México.
- Bohlander, G., Snell, S. & Morris, S. (2017). *Administración de recursos humanos*. (17ª Edición). México D.F.: Cengage Learning.
- Caro, R. (1996). *Introducción a la economía: Cien Preguntas Clave y sus respuestas*. (1ª Edición). Madrid: Dykinson.
- Corzo,F.,Coronel,M.,Arlet,J.,SucaPérez,F.R.,Curo,V.,&John,M.*Causasdelarotación laboral en las empresas del sector asegurador de Cusco*.(Tesis de Maestría).Pontificia Universidad Católica del Perú,Perú.
- Criollo Fernández, L. M. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur SA* (Bachelor's thesis, Quito: UCE). (Tesis de Licenciatura). Universidad Central Del Ecuador, Ecuador.
- Chiavenato,I.,Mascaró,P.,&Roa,H.(2007).*Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.(8ªEdición).MéxicoD.F.:McGraw-HillInteramericana.
- DATUM Internacional, (2017). *Millennials en el Perú* Recuperado de [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- DomínguezOlaya,M.K.(2015).*Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest SAS*. (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín, Colombia.
- García Rada, J. (1992) *Recursos Humanos: El comportamiento humano en las organizaciones*. (Volumen 1). Universidad del Pacifico, Lima,Perú.
- Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseños de en encuestas, usos y métodos de análisis estadístico*. (2ª Edición). México: Edit.Oxford.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Edición).

México D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

Hernández, C. (2017) *Relación entre el rendimiento académico y la autorregulación de los estudiantes de primer año de bachillerato del Colegio Externado de San José*. (Tesis de Posgrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Infocapital humano.(2017).*Perú es el tercer país con la mayor rotación de personal en Latam*. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/peru-es-el-tercer-pais-con-la-mayor-rotacion-de-personal-en-latam/>

IPSOS. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>

Jo, V. H. (2008). *Voluntary turnover and women administrators in Higher education*. *Higher Education*, 56(5), 565-582.

MAPFRE. (Diciembre de 2017). *Informe integrado 2017*. Madrid: Mapfre

MAPFRE. (Marzo de 2016). *Responsabilidad Social. Informe Anual 2015*. Madrid: Mapfre

MAPFRE. (Diciembre de 2007). *Dimensión social de MAPFRE*. Madrid: Mapfre

Maurizio, R. (2017). *La rotación laboral en América Latina*. Recuperado de <https://alquimiaseconomicas.com/2017/04/18/la-rotacion-laboral-en-america-latina/>

Méndez, C. (1999). *Metodología, Guía para elaborar diseños de investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables*. (2ª Edición). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo. (Agosto de 2015). *Informe Estadístico Mensual*. N° 231 Lima: MTPE

Mitta,D.,Salinas,D.,&Lucero,C.(2015).*Retención del talento humano: políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes" Millennials" en un grupo de organizaciones*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica Del Perú, Perú.

Nel,L.(2010).*Metodología de la investigación: Estadística aplicada en la investigación*. Lima: Macro.

PricewaterhouseCoopers S. Civil de R.L. (2014). *Estudio Latinoamericano de Indicadores de Gestión Humana*. Saratoga: PricewaterhouseCoopers.

RIMAC. (Diciembre de 2017). *Reporte de sostenibilidad integrado Rimac Seguros*. Lima: Avanza Sostenible

Ruiz Bazán, G. L. (2016). *Factores de rotación del personal en el Call Center del Banco de Crédito del Perú-Cobtel*, Trujillo 2016.

Valencia Rodríguez, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. *Entramado*, 1(2). pp.20-33. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2654/265420471004/>

Villegas Rivas, F. E., & Velásquez, A. A. (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. Guatemala de la Asunción.

## ANEXOS

### Anexo N°1: Operacionalización de la variable Rotación del personal

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
Rotación del personal	"La rotación del personal es la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente" (Chiavenato, 2007) En otras palabras, la rotación del personal se define por el volumen de personas que ingresan y se separan de una empresa en un determinado periodo.	Para propósitos de la presente investigación, la rotación del personal se define como el efecto de dos clases de fenómenos: los fenómenos externos y los fenómenos internos de la organización. (Chiavenato,2007)	Fenómenos Externos	Oportunidades de empleo en el mercado laboral	Estabilidad del puesto de trabajo	Likert
				Coyuntura económica	Salario respecto al mercado	
			Fenómenos Internos	Oportunidades de Crecimiento profesional	Oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa Plan de carrera de la empresa Ascenso laboral obtenido Consideración del buen rendimiento de sus funciones para un ascenso laboral	Likert
				Expectativa salarial	Grado de satisfacción con el sueldo Correspondencia de bonos e incentivos con la productividad Metas inalcanzables Remuneración adecuada	
				Motivación Laboral	Motivación del jefe Políticas de la empresa motivadoras Incentivos y bonos adecuados Reconocimiento del desempeño	
				Clima Laboral	Integración con la empresa Relación con su jefe directo Trabajo en equipo Apoyo del jefe directo	
Capacitación	Capacitaciones efectivas Alcance de metas Calidad de las capacitaciones Productividad					

Elaboración propia

**Anexo N°2: Encuesta para la identificación de los fenómenos que influyen en la rotación del personal del área de ventas de sepelio de las compañías de seguros en el distrito de Los Olivos en el año 2018**

" ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS FENÓMENOS QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE SEPELIO DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL DISTRITO DE LOS OLIVOS EN EL AÑO 2018"											
<p><b>Descripción:</b> La presente encuesta es una herramienta de investigación para una tesis de Licenciatura y tiene por objetivo <b>conocer su opinión</b> sobre las posibles causas que motivaron su decisión de dejar de laborar en la Compañía de Seguros en el Distrito de Los Olivos en el año 2018.</p> <p>Los resultados obtenidos serán utilizados para identificar las causas de la rotación laboral en las compañías de seguros y con ello plantear una propuesta estratégica para disminuir la alta rotación laboral.</p>											
<b>PROCESO</b>											
<p>La información recopilada será manejada con <b>total CONFIDENCIALIDAD y objetividad</b>.</p> <p>Los datos serán revisados y tabulados por los autores de la presente investigación y serán divulgadas para sugerir planes de acción.</p>											
<b>DATOS DE LEX-TRABAJADOR</b>											
Marque con un aspa (X) o llene los recuadros según corresponda:											
SEXO		EDAD		GRADO DE INSTRUCCIÓN		ESTADO CIVIL		RELACIÓN LABORAL		TIEMPO EN LA EMPRESA	
Femenino		Años:		Primaria		Soltero		Indeterminado		Años:	
Masculino				Secundaria		Casado		Contrato		Meses:	
				Técnico		Conviviente		Otros		Días:	
				Superior							
<b>CUESTIONARIO</b>											
<p>Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Responda todas las proposiciones, no hay respuestas buenas, ni malas.</p>						Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	
						1	2	3	4	5	
<b>Oportunidades de Empleo en el Mercado Laboral</b>											
1	¿Siempre se sintió seguro en su puesto de trabajo?										
<b>Coyuntura económica</b>											

2	¿Considera que el salario percibido está de acuerdo al mercado?					
<b>Oportunidades de Crecimiento Profesional</b>						
3	¿Percibió oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?					
4	¿Alcanzó algún ascenso laboral en su periodo laborado en la empresa?					
5	¿Considera que la empresa presenta un plan de carrera?					
6	¿Considera que el buen rendimiento de sus funciones ha sido considerado para un ascenso laboral en la empresa?					
<b>Expectativa Salarial</b>						
7	¿Estuvo satisfecho con el sueldo que percibió?					
8	¿Se encuentra conforme con los bonos e incentivos recibidos por su productividad?					
9	¿Considera que las metas propuestas para recibir los bonos son difíciles de alcanzar?					
10	¿Considera que las prestaciones (utilidades, viáticos, movilidad, vales de despensa, etc.) son buenas?					
<b>Motivación Laboral</b>						
11	¿Considera que la motivación que su jefe le brindaba fueron las adecuadas?					
12	¿Considera que las políticas establecidas por la empresa fueron importantes para motivar a realizar sus funciones?					
13	¿Considera que los incentivos y bonos fueron suficientes para motivar a mejorar su productividad?					
14	¿Su desempeño laboral fue reconocido por su jefe?					
<b>Clima Laboral</b>						
15	¿Se sintió integrado con la empresa durante su periodo laboral?					
16	¿Considera que la relación con su jefe directo siempre fue cordial?					
17	¿Sintió que tus compañeros trabajaban fácilmente en equipo?					
18	¿Se sintió apoyado por su jefe directo?					
<b>Capacitación</b>						

19	¿Ha recibido capacitación necesaria para realizar sus funciones de manera efectiva?					
20	¿Alcanzó las metas establecidas por el programa de capacitación?					
21	¿Considera que la empresa debe seguir con la misma metodología de capacitación?					
22	¿Considera que su productividad se incrementó a causa de sus capacitaciones?					

Anexo n° 3 Tabla de evaluación e experto Santamaria Castillo Oscar

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: SANTAMARÍA CASTILLO, OSCAR

TÍTULO Y GRADO

Ph D ( ) Doctor ( ) Magister ( ) Licenciado (X) Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: UPN

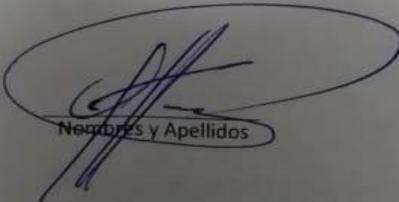
FECHA: 4/Dic/2018

**TÍTULO DE LA INVESTIGACION**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

Nº	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL				

Sugerencias: ENFOCAR LOS ASPECTOS DE ANÁLISIS CONSIDERANDO EL CONTEXTO EXTERNO E INTERNO.

Firma del Experto: 

Nombre y Apellidos

Anexo n° 4 Tabla de evaluación y experto Rondón Tamayo Ramiro

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: **RONDON TAMAYO RAMIRO**

TITULO Y GRADO

Ph D ( )    Doctor ( )    Magíster ( **X** )    Licenciado ( ) Otros

UNIVERSIDAD QUE LABORA: **UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE**

FECHA: **07/12/2018**

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

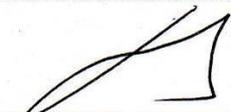
**“LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL DISTRITO DE LOS OLIVOS EN EL AÑO 2018”**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una “X” en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

Nº	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	X		
2	¿La variable de estudio se relaciona con el instrumento de recolección de datos?	X		
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	X		
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	X		
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	X		
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	X		
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
TOTAL				

Sugerencias: TOMAR ENCUESTA LA DEFINICIÓN DE "FENOMENOS" EN LA MEDIDA DE COMPRENDER COMO DIMENSIÓN

Firma del Experto:



**RAMIRO RONDON TAMAYO**  
DOCENTE TP-WA-UPN

Anexo nº 5 Tabla de evaluación y experto Bacigalupo Raúl Santiago

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: BACIGALUPO LAZO RAUL SANTIAGO

TITULO Y GRADO

Ph D ( ) Doctor ( ) Magíster (  ) Licenciado ( ) Otros (Especifique).....

UNIVERSIDAD QUE LABORA: UPN

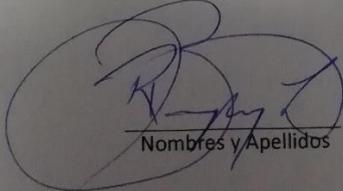
FECHA: LOS OLIVOS, 05 DE DICIEMBRE DE 2018

**TITULO DE LA INVESTIGACION**

Mediante la tabla de evaluación de expertos, usted tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas del SI o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems indicar sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de preguntas.

Nº	PREGUNTAS	APRECIA		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿El título de la investigación tiene relación con el instrumento de recolección de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	¿Las variables de estudio se relacionan con el instrumento de recolección de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	¿El instrumento de recolección de datos, responde a los objetivos del estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición, se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	¿La redacción de las preguntas tiene coherencia?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo para que contesten y de esta manera obtener los datos requeridos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7	¿El instrumento de recolección contribuirá al análisis y procesamiento de datos?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
8	¿El instrumento de medición, será accesible a la población sujeto de estudio?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TOTAL				

Sugerencias: ESCALA LIKERT EN HISTORIA DE OPERACIONALES

Firma del Experto: 

Nombres y Apellidos

