

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA

LA MOLINA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN

TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**IMPACTO DE LA SELECCIÓN EN LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL: CASO ÁREA VIDA INDIVIDUAL EMPRESA
INTERSEGURO**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
ZULEYKA MILAGROS RODRIGUEZ PAREDES**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2014

INDICE

	Pag.
Capítulo I: INTRODUCCION	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Descripción del problema	1
1.1.2 Formulación del problema	3
1.1.2.1 Problema Principal	3
1.1.2.2 Problemas Secundarios	3
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificación	4
1.4 Limitaciones	6
Capítulo II: REVISION DE LITERATURA	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Marco teórico	11
2.3 Definición de términos	31
2.3.1 Generales	31
Capítulo III: Metodología	33
3.1 Lugar	33
3.2 Tipo de estudio	33
3.3 Diseño	33
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34

Capítulo IV: RESULTADOS	35
4.1 Resultados	36
4.2 Discusión	41
4.3 Propuesta	42
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES	50
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	53

INDICE DE TABLAS

	Pag.
Tabla N° 1: Modelo de Desarrollo de Carrera	28
Tabla N° 2: Tipos de reconocimientos	30
Tabla N° 3: índice de Rotación mensual-Agentes de Vida Individual 2013	37
Tabla N° 4: Tiempo de permanencia de personal	40
Tabla N° 5: Propuesta de Nuevo Perfil	42
Tabla N° 6: Propuesta de mejora del Proceso de Selección	44
Tabla N° 7: Plan de Retención de Talento	47
Tabla N° 8: Factores que influyen en la Retención de Talento	48

INDICE DE GRAFICOS

	Pag.
Gráfico N° 1: Proceso de Selección de Personal	12
Gráfico N° 2: El Proceso de Selección	13
Gráfico N° 3: La Rotación del Personal	18
Gráfico N° 4: Etapas y pasos del Plan	23
Gráfico N° 5: Índice de Rotación – Agentes Vida Individual	38
Gráfico N° 6: Índice de rotación de las 3 áreas de comercial	38
Gráfico N° 7: Desvinculación Voluntaria de Personal	39
Gráfico N° 8: Tiempo de permanencia de personal	40
Gráfico N° 9: Proceso de Selección – Agentes de Vida Individual	45
Gráfico N° 10: Nuevo Proceso de Selección – Agentes de Vida Individual	46

INDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura N° 1: Proceso de Planeación de Carrera	28
Figura N° 2: Tipos de Compensaciones	29

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo monográfico es ilustrar como una empresa peruana que pertenece al grupo Intercorp, dedicada a la venta de seguros de vida, jubilación y masivos; realiza una gran inversión en tiempo y dinero debido a su alta rotación de personal en el área de vida individual específicamente con los agentes de vida quienes tienen como función principal la venta de seguros de vida y esen aquí donde se puede obtener una reducción de costos, si desde el proceso de selección se realiza una buena elección del personal que ocupara el puesto.

Con este propósito, en el capítulo I se realiza una descripción de la problemática, la formulación de los problemas, así como la justificación del presente trabajo monográfico. El objetivo principal de este es; “Impacto de la selección en la rotación del personal: Caso área vida individual, Interseguro”. Más adelante se detallarán los objetivos específicos. Y finalmente, se presenta la justificación y limitaciones del desarrollo de este trabajo.

En el capítulo II del presente trabajo, se realiza una revisión de la literatura apoyado con los antecedentes de la investigación, el correspondiente marco teórico y definición de términos.

Posteriormente, en el capítulo III, se desarrolla la metodología, lugar, tipo de estudio, diseño y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, se presentan los resultados, donde se concluye que la rotación se podría disminuir si se hace una mejora en el proceso de selección actual y se deberá establecer un plan de retención de talento.

CAPÍTULO I: INTRODUCCION

1.1.Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

Interseguro en una empresa que nace en 1998, cuenta con 12 sucursales en las principales ciudades del país como Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Tacna, Puno entre otras, tiene como giro de negocios la venta de seguros de vida, jubilación y seguros masivos.

La empresa está dividida en 5 vicepresidencias: Administración, Inversiones, Operaciones, Sistemas y Comercial. La vicepresidencia comercial cuenta con tres áreas que son rentas vitalicias, seguros masivos y vida individual y es de esta última que se desarrollara el presente trabajo.

El área de vida individual se divide a su vez en personal administrativo y fuerza de ventas los que son denominados agentes de vida.

El área de vida individual se divide en 16 agencias, cada una de ellas tiene un supervisor y un promedio de 10 agentes que tienen como función principal captar clientes que compren seguros de vida. En esta área se presenta una alta rotación del

personal ya que no se logra captar un número suficiente de personal con los atributos que requieren un vendedor de intangibles como es el caso de la venta de seguros de vida.

La constante rotación del personal del área de vida individual se deriva en aumentos de costos de selección, capacitación y como consecuencia la disminución en la productividad de la empresa. Además el proceso de inducción de un nuevo colaborador implica dedicar tiempo e invertir dinero teniendo en cuenta que durante el tiempo de aprendizaje, el colaborador no es productivo en un 100% lo que ocasiona un mayor costo del entrenamiento.

Por otro lado las recurrentes renunciaciones del personal después de un corto tiempo de haber ingresado a laborar ocasionan el aumento de los gastos administrativos y carga laboral para las áreas de soporte de la empresa como son el área de recursos humanos, el área de capacitación comercial, el área de sistemas, y todas las áreas que se involucran para que los nuevos ingresos puedan realizar sus funciones.

En el área de vida individual de la empresa Interseguro, los colaboradores perduran poco tiempo en la actividad que desempeñan, esta constante rotación de personal ocasiona que no se desarrolle la experiencia suficiente en dichas funciones lo que repercute en la productividad del negocio.

Esta situación de inestabilidad laboral, causada por la rotación ocasiona que el recurso humano que está capacitando permanezca poco tiempo en la empresa, lo cual influye para que no se adquiera la curva de experiencia necesaria al sustituir el cargo vacante, teniendo que volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema Principal

¿De qué manera impacta el proceso de selección en la rotación del personal del área de Vida Individual de la empresa Interseguro?

1.1.2.2. Problemas Secundarios

- a) ¿De qué manera se puede identificar la alta rotación del personal del área de Vida Individual de la empresa Interseguro?
- b) ¿Cuál es el impacto que tiene el proceso de selección con la alta rotación del personal del área de vida individual?
- c) ¿De qué manera se puede retener el talento del área de vida individual de la empresa Interseguro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Determinar el impacto del actual proceso de selección con la rotación del personal del área de vida individual de la empresa Interseguro, mediante un propuesta de mejora en el proceso de selección y un plan de retención de talento.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar el índice de rotación del personal del área de vida individual en la empresa Interseguro.
- b) Proponer mejoras en el proceso de selección para el área de vida individual.
- c) Proponer un plan de retención del talento para el área de vida individual de la empresa Interseguro.

1.3 Justificación

En el actual entorno globalizado cada vez más competitivo dentro del campo laboral, obliga cada vez más a las empresas a plantear la necesidad de mejorar sus estrategias, de producción de sus costos y gastos, sobre su administración y especialmente en los procesos de calidad, sin embargo la calidad debe ir de la mano del elemento humano, esto es de la mano de obra calificada que pueda favorecer la consecución de estos estándares de calidad, es por ello que las empresas debieran incorporar personal mejor capacitado, más responsable y más comprometido con los objetivos de la organización.

El hallazgo de nuevos empleados es un desafío continuo para la mayoría de los departamentos encargados del personal.

La alta rotación de personal resulta contraproducente para cualquier empresa debido a que es poco productivo tener que capacitar nuevos empleados a cada momento, y además por la imagen que se puede generar la empresa dentro de su rubro, por eso es imprescindible que la empresa sea capaz de buscar maneras de que el personal este

satisfecho con su trabajo y con la empresa. De ahí la importancia para realizar el presente trabajo ya que se busca identificar el impacto que tiene el proceso de selección con la alta rotación del personal y las posibles soluciones mediante una propuesta que disminuya el índice de rotación en el área de vida en la empresa Interseguro.

Conveniente: Estudiar el origen de la rotación de personal es importante ya que permitirá atacar directamente el problema original, tener un mejor proceso de selección hará que los índices de rotación disminuyan, como efecto de ello la empresa solo capacitara a quienes tendrán por lo menos un mínimo de tiempo brindando sus servicios protegiendo sus técnicas de ventas, fuente de clientes, estilos de ventas, tipos de remuneración, etc., que fácilmente pueden ser copiados por la competencia si esta información se da sin buenos filtros de selección y solo se sigue tratando de cubrir el puesto que queda vacante.

Relevancia Social: Un buen proceso de selección permitirá que se elijan a las personas que realmente cumplan con el perfil que se requiere para ser un agente de venta, no sería necesario estar elaborando contratos por cortos periodos, sino se les brindaría un contrato indefinido dando con ello estabilidad laboral a todas las personas que ingresen a laboral a la compañía.

Implicancias Prácticas: Disminuir la rotación disminuye la carga laboral de las diferentes áreas, principalmente el área de recursos humanos adicionalmente se pueden disminuir tanto gastos administrativos y otros que involucran un nuevo proceso de selección.

1.4 Limitaciones

El análisis se centrara en el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2013 de los datos obtenidos del sistema Ofiplan, determinando el índice de rotación del personal del área de vida individual.

La falta de estudios previos es una limitante ya que nos servirían de guías con los que podríamos entender mejor el problema y como se ha ido generando en el tiempo.

Otra limitante es que el trabajo se basara solo en una de las tres área que pertenecen a la Vicepresidencia Comercial, nos enfocaremos en el área de vida individual.

CAPÍTULO II: REVISION DE LITERATURA

2.1 Antecedentes de la investigación

Para García Santillán, A. y Edel Navarro, R. (2008) existen muy pocas teorías que nos puedan dar un panorama amplio de lo que fue la evolución del proceso de selección, sin embargo se puede decir que este, parte desde los inicios de la escuela de la administración científica, más específicamente con los estudios de Taylor (1903 y 1911), Fayol (1925), Emerson (1931) para cerrar finalmente con la teoría de las relaciones humanas de Mayo en sus inicios (1932). Como primera parte la preocupación básica para Taylor era aumentar la productividad de la empresa mediante el crecimiento eficiente del nivel operacional, de aquí el énfasis en el análisis y la división del trabajo operario, no importaba otra cosa más que los movimientos necesarios que se efectuarán para la ejecución de una tarea y los tiempos determinados para su ejecución. Aquí no interesaba quien era la persona más apta para realizar dicho cargo ni se llevaba a cabo algún procedimiento de selección, sino que se tenía que limitar todo trabajo única y exclusivamente a producir. Poco a poco se comenzaron a dar indicios del proceso de selección, esto es, originalmente la selección de un empleado estaba basada en un poco más que la decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal del patrón con el trabajador, y no fue sino a principios del siglo XX cuando el mismísimo Taylor (1903) publicó su libro “Shop Management” en donde planteó un grupo de principios vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio el “Asignar a cada

trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales”, es decir, se empezó a dar a cabo una selección científica del trabajador, o dicho de otra manera, los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.

Posteriormente en 1911 en su obra los principios de la Administración Científica, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de: "Seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor", es decir, tenían que ser seleccionados ya más rigurosamente con el requisito de ser adiestrados para con ello pudieran perfeccionar sus aptitudes y con esto desempeñar un mejor trabajo. Tanto empezó a tomar auge el proceso de selección dentro de esta corriente que para Taylor la gerencia debía estar descrita por cuatro principios básicos, los cuales son los principios fundamentales de la administración científica, dentro de los cuales el número dos es: Selección y entrenamiento de los trabajadores.

Más tarde llegó Fayol (1925) a retomar las bases que Taylor había dejado en cuanto al proceso de selección, con la diferencia que este último planteó la existencia de seis grupos de funciones básicas en el funcionamiento de una empresa las cuales son: técnicas, las comerciales, las financieras, las de seguridad, las contables y las administrativas, y que a cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica que el hombre debe poseer para ejercerla bien. Con esto nos damos cuenta que el proceso de selección cada vez se tornaba aún más específico, Fayol ya no se preocupaba sólo en seleccionar a los trabajadores y entrenarlos, sino que tomaba ya en cuenta algo más que eso, y esto era la potencialidad con la que contaban para efectuar

satisfactoriamente su trabajo, se podría decir que se empezaba a buscar ya la especialización de la gente, y qué mejores cualidades para desarrollar las funciones anteriormente mencionadas que las que el mismo Fayol señaló: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales y la experiencia. No obstante a todo esto, dentro de los 13 principios administrativos de Fayol, existen tres de ellos que se encuentran severamente ligados a lo que es el proceso de selección, por lo que es conveniente mencionarlos a continuación:

División de Trabajo: El cual nos dice que en cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

Orden: Se refiere a que los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

Estabilidad del personal: Este principio está ligado al proceso de selección en cuanto a que si no se efectúa un procedimiento eficiente, esto llevará a lo que marca la primicia: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización. Con los avances que hasta ese entonces se tenía, surge un representante más de este periodo clásico, siendo Emerson (1931), el cual como ya se había mencionado, fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados.

Proceso de selección. Dejando a un lado el enfoque clásico, ahora abordaremos el enfoque humanístico o en otras palabras la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1932). Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo: En esta primera etapa domina el aspecto meramente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran el proceso de selección, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador: Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización, así como de la satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, hay pólizas que permiten incluso beneficiar al asegurado en vida, por ejemplo complementando la jubilación (cuando alguien que paga su seguro de vida durante muchos años y llega a la vejez sin tener que preocuparse por el bienestar económico de su familia).

2.2 Marco teórico

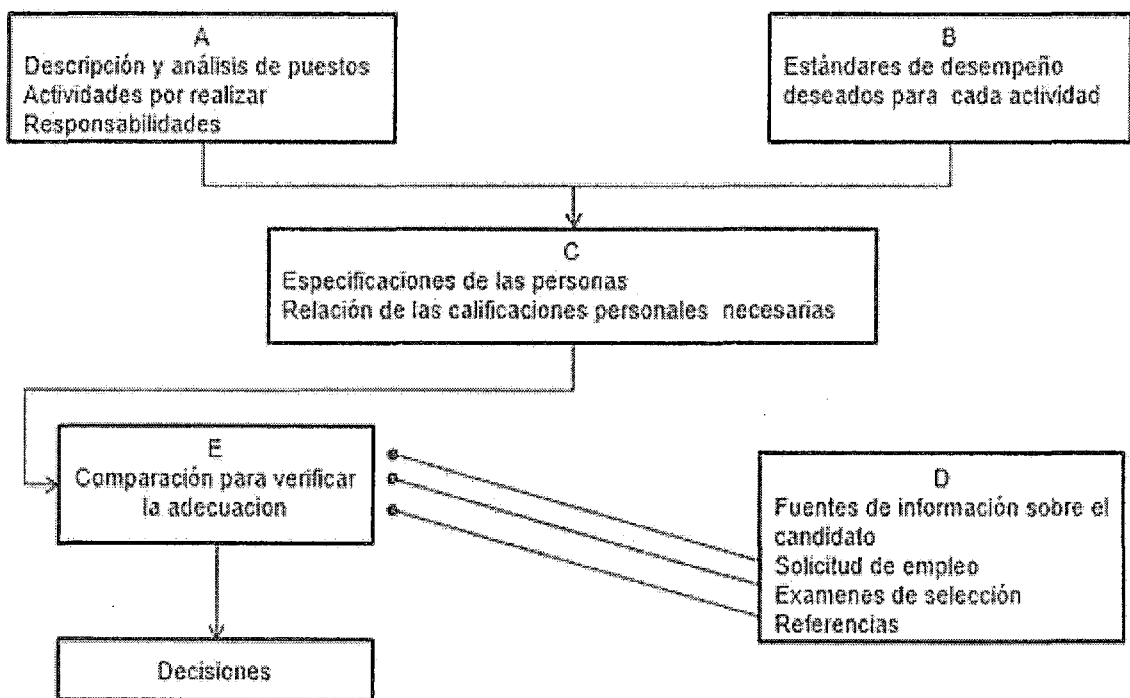
Selección de personal: Según Chiavenato (2014) la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos mínimos para el puesto vacante, en la selección la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: candidatos. El propósito principal de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Desde este punto de vista, la selección pretende solucionar dos problemas básicos:

1. Adecuación de la persona al trabajo.
2. Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

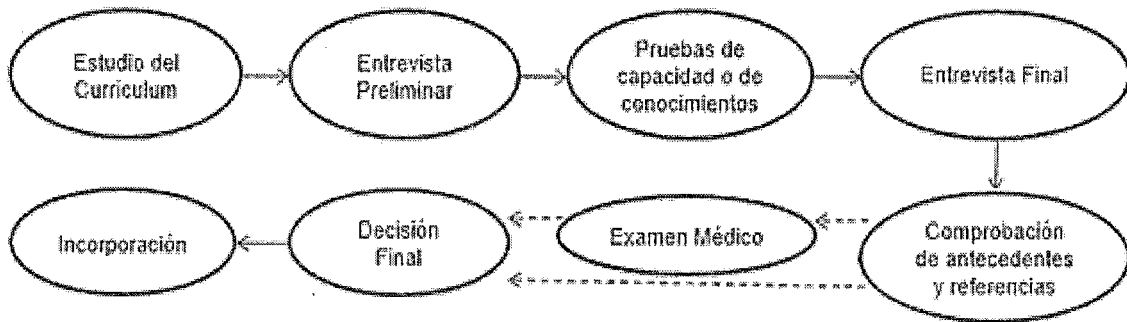
Gráfico N°1: Proceso de Selección de Personal



Fuente: Chiavenato (2014)

Según Bryars y Rue (1997) se puede distinguir dentro del proceso de selección una serie de fases comunes:

Gráfico N°2: El Proceso de Selección



Fuente: Bryars y Rue (1997)

a) Estudio de Curriculum: En esta fase se estudian candidatos de los demandantes de empleo a fin de conocer si se adecuan o no a las características de las solicitudes, es aquí donde se descartan parte de las solicitudes por no adecuarse a las necesidades o al perfil que la empresa está buscando.

b) Entrevista preliminar: La entrevista preliminar es una práctica habitual en los procesos de selección, debido a su flexibilidad y a que permite una comunicación bidireccional (candidato/entrevistador). Es decir, el entrevistador consigue información de primera mano del candidato y este a su vez de la empresa y del puesto de trabajo.

Una primera entrevista preliminar permite pasar del papel a la realidad, elementos que solo con un curriculum no pueden apreciarse: presencia, competencias verbales y desenvolvimiento en la entrevista, etc.

Estos factores, en función del perfil que se esté buscando nos darán unas buenas claves de respuesta frente a la decisión de descartar al candidato o seguir con el proceso de selección.

c) Pruebas de capacidad o conocimiento: A menudo suele utilizarse como sustitutivo de la entrevista preliminar, de forma que mediante el uso de procedimientos estandarizados, tamizados del total de personas seleccionadas (a través del estudio de sus curriculum) a aquellas con mejores puntajes en las pruebas realizadas.

Estas pruebas pueden ser, ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, test de inteligencia, de personalidad, psicotécnicas, etc.

d) Pruebas de capacidad o conocimiento: A menudo suele utilizarse como sustitutivo de la entrevista preliminar, de forma que mediante el uso de procedimientos estandarizados, tamizados del total de personas seleccionadas (a través del estudio de sus curriculum) a aquellas con mejores puntajes en las pruebas realizadas. Estas pruebas pueden ser, ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, test de inteligencia, de personalidad, psicotécnicas, etc.

e) Comprobación de antecedentes y referencias: En esta fase se:

- Comprueba la veracidad de los datos y afirmaciones que aparecen el curriculum o que han sido comentados por el candidato de forma oral.
- Obtiene información de aquellos que conocen bien al candidato ya sean compañeros o antiguos jefes.

A pesar de ello, su utilización en los procesos de selección presentan muchos inconvenientes, ya que el elige las referencias es el candidato

f) Entrevista final: En esta entrevista deben sacarse en claro dos aspectos:

- Si el candidato, esta disposición de afrontar los retos del puesto.
- Y si la respuesta al punto anterior es positivo, en qué lugar de los candidatos validos se encuentra el aspirante

Por lo tanto este tipo de entrevista, es uno de los pasos fundamentales del proceso de selección.

En ella se deberá tomar la decisión final sobre los candidatos o candidatos que creemos ocupara el puesto con mayor éxito

Para el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014), la Selección de Personal consiste en los diferentes tipos de evaluaciones que realizan las empresas con el objetivo de elegir una persona que cumpla requisitos que le permitan incorporarse y cumplir lo requerido en el momento por el centro de trabajo y que además esté preparado para adaptarse a los cambios y necesidades del centro de trabajo en el futuro. En general las empresas seleccionan a su personal en varias etapas, sin embargo, puede variar de acuerdo a la organización, al puesto y a las características del mismo proceso; estas son:

a) Requerimiento: Es el momento en que la empresa crea una vacante de trabajo, para sustituir a algún otro trabajador o por la creación de un nuevo puesto de trabajo. El requerimiento contiene los requisitos que debe reunir el nuevo trabajador, los conocimientos exigidos, la experiencia laboral, las características personales y las habilidades que le permitan desempeñarse en el puesto.

- b) Reclutamiento: Es el proceso por el cual las empresas convocan y reciben el Currículum Vitae de los postulantes a puestos de trabajo para conseguir la mayor cantidad de personas que cumplan los requisitos exigidos para el puesto de trabajo.
- c) Preselección: En esta etapa se evalúan todos los CV presentados y la empresa se queda sólo con los candidatos que cumplan los requisitos solicitados; las personas que pasen esta etapa luego serán convocados para una evaluación.
- d) Evaluación psicológica, psicotécnica y técnica: En esta etapa el empleador aplica a los postulantes una serie de evaluaciones para obtener información sobre la personalidad, el potencial intelectual, las habilidades numéricas, verbales, espaciales, entre otras, que le permitirán decidir qué candidato es el que más se adecúa al perfil del puesto. Las empresas utilizan diversas técnicas y herramientas de evaluación: evaluaciones psicológicas, pruebas proyectivas, pruebas de potencia, pruebas técnicas, dinámicas grupales, entrevistas, etc.
- e) La Entrevista: En esta etapa sólo acceden los candidatos con posibilidades de ser contratados. Consiste en la indagación que realiza el entrevistador o los entrevistadores al postulante o a los postulantes en forma conjunta.
- f) Toma de decisión: Esta etapa consiste en la selección que realiza el empleador, de la persona que cubrirá el puesto de trabajo requerido por la empresa.

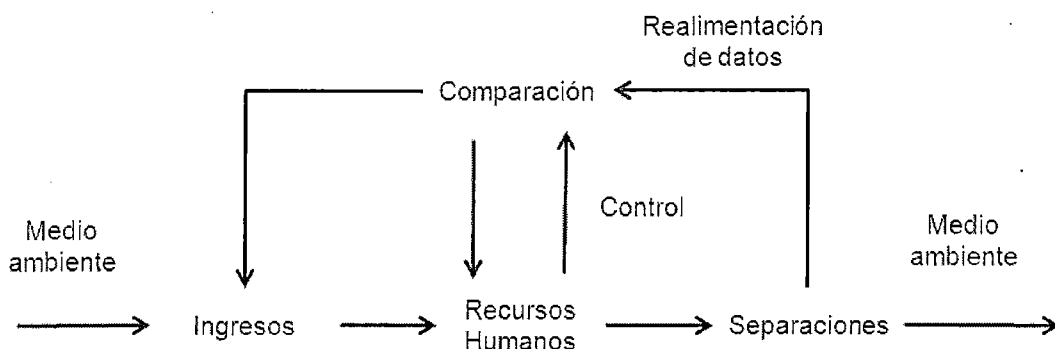
Rotación de personal: Según Chiavenato (2014) la rotación del personal se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en Índices mensuales o anuales, lo que permite comparación es para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción. Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, “importa” recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización “exporta” al ambiente externo los resultados de sus operaciones y sus procesos de transformación en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos que deben sustituirse, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización se congestionan y por tanto sus existencias de resultados se almacenan y paralizan. Si, por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, la organización se

queda sin recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados.

Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de realimentación (feedback).

La rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados y vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación de personal.

Gráfico N°3: La Rotación del Personal



Fuente Chiavenato (2014)

Según el portal Dominicanos Ingidstg.com: La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios

a) Costos Primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costo de registro y documentación
- Costo de ingreso
- Costo de desvinculación

b) Costos Secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador y se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación:

- Efectos en la producción
- Efectos en la actitud del personal
- Costo extra-laboral
- Costo extra-operacional

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización.

Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las

organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo

c) Costos Terciarios de la Rotación de Personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

- Pérdidas en los negocios: Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Índice de rotación de personal: Según Chiavenato (2014) el cálculo del Índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

1. Cuando se mide el índice de rotación de personal para la planeación de RH se utiliza la ecuación siguiente:

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

donde:

A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado.

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

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

2. Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino solo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

Al ser parcial, esta ecuación puede ocultar los resultados por no considerar el ingreso de recursos humanos a la organización que modifican el volumen disponible de recursos humanos.

3. Cuando se analizan las pérdidas de personal para verificarlos motivos de las personas para abandonar la organización, solo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, y no las provocadas por la organización. En este caso, el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones por iniciativa de los empleados, lo cual permite analizar las salidas consecuencia solo de las actitudes y conducta del personal, y se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

4. Cuando se evalúa la rotación de personal por departamentos o divisiones considerados subsistemas de un sistema mayor — la organización— , para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2} + R+T}{PE}$$

donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

Retención del talento: Para el consultor Pedro Jiménez, especialista en Recursos humanos, el plan de retención de personal se basa en un proceso estructurado para reducir

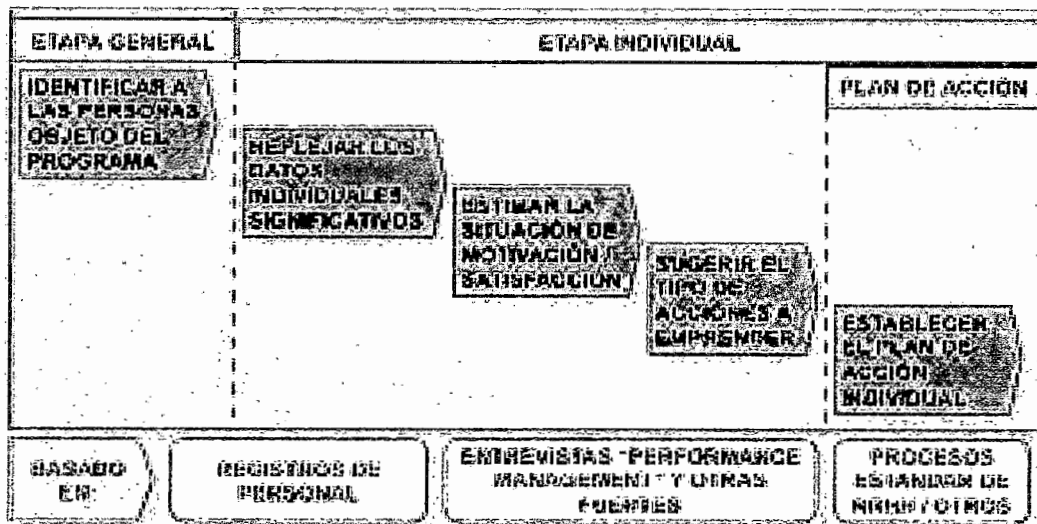
el riesgo de que abandonen voluntariamente la empresa las personas que constituyen un recurso clave.

El Plan de Retención de Personal se apoya en 4 principios.

- Focalizado: apunta a sujetos específicos para atender situaciones concretas.
- Personalizado: atiende a las circunstancias propias de cada individuo.
- Flexible: contempla distintas opciones de actuación.
- Cercano: busca la información en los contactos personales y otras fuentes similares.

Con el plan de retención se busca establecer fechas y responsables

Gráfico 4: Etapas y pasos del Plan



Fuente: Jiménez (2008)

Identificar a las personas objeto del Programa

- Anualmente se elaborará / revisará, conjuntamente por la Dirección de Recursos Humanos y los respectivos Directores de Área, una relación de las personas que deben considerarse “recurso crítico”.
- En el segundo supuesto, y cuando se considere oportuno, se establecerá un período para suprimir tal criticidad y el Plan de Acción combinará medidas de Contingencia de retención a corto con actuaciones para salir de la criticidad.

Reflejar los datos individuales significativos

A continuación se registrarán las informaciones esenciales para situar a la persona seleccionada con una cierta visión retrospectiva y en cuanto a su posicionamiento en la Compañía.

Estimar la motivación / satisfacción

El siguiente paso es consignar, para cada una de las personas, el estado de motivación o de satisfacción respecto a una serie de aspectos de los que, cuando son percibidos negativamente, suelen favorecer que la gente se plantee dejar su empresa actual.

La fuente de información, de la que se dejará constancia, será una entrevista personal con el empleado en cuestión, que puede formar parte del proceso de *Performance*

Management, la opinión de alguien que le conozca bien, normalmente su jefe, o la estimación desde Recursos Humanos si se cuenta con una buena base para ello.

Los aspectos considerados serán:

- Relación con el superior jerárquico,
- Contenido y características del trabajo,
- Desarrollo personal / profesional,
- Conciliación de la vida personal / familiar con la laboral,
- Compensación y beneficios,
- Estado de ánimo general dentro de la organización,

Sugerir el tipo de acciones a emprender

- De cara a una mayor eficacia del plan que se va a establecer, conviene detenerse a analizar el tipo de actuaciones que mejorarían las posibilidades de retención del sujeto del programa, a la luz de lo anterior y pensando en las necesidades y preferencias de dicha persona.
- Se trabaja sobre una lista concreta, a la que es posible añadir otras sugerencias más ajustadas al caso. Esta lista se irá actualizando de acuerdo con la experiencia de aplicación de este Plan de Retención.

De hecho, este paso del proceso debe servir para generar, de la forma más rica posible, ideas prácticas y con altas perspectivas de mejorar la retención.

Establecer el Plan de Acción individual

- Finalmente, se dejará constancia de las acciones concretas que deben emprenderse, consignando quién se responsabiliza de las mismas, con qué Proceso de Recursos Humanos -o de otro tipo- se relaciona cada acción y en qué fecha está previsto que se haya completado.
- Estas acciones pueden pertenecer al ámbito de los Planes de Carrera, de los Planes de Desarrollo, al de la Compensación, a los Beneficios Sociales, a nuevas iniciativas de reconocimiento o de definición y valoración de puestos, a movimientos organizativos, etcétera.
- Por el peso que tienen las expectativas y las percepciones en la satisfacción de las personas y en la predisposición de la gente a cambiar o no de trabajo, hay que tener presentes las cuestiones relativas a una adecuada Comunicación.

El plan de retención debe contar con la autorización del gerente de recursos Humanos y la aceptación demás jefes

El responsable / coordinador del Plan cuidará de proponer aquellas acciones que, de forma combinada, den respuesta, a la vez, a situaciones identificadas individualmente. Habrá un seguimiento del progreso obtenido con este Plan, evaluando, de forma periódica, tanto la calidad del proceso como los resultados alcanzados y haciendo las correcciones oportunas a medida que se vaya acumulando experiencia.

Y por último, debo destacar que hoy en día todos los empleados en su vida privada pretenden tener más intimidad con el Presidente del gobierno, que acude con frecuencia a su casa a la hora de cenar, para decirle a la oreja las noticias de última hora que con su organización que no aparece en televisión y, a menudo, evitan una comunicación sin dejarse ver en la empresa.

Según la publicación de la universidad José Matías Delgado (2008) la retención del talento en las empresas radica en la satisfacción del personal con su trabajo y con la organización a la que pertenece, “la retención del personal en la empresa pasa por que estén contentos y motivados y eso se logra haciéndolos sentir parte del éxito de la empresa y pagándole bien.

A continuación se presenta una lista de los factores que más influyen en la satisfacción de las personas con su trabajo y por ende, promueve su permanencia en la empresa.

- Oportunidades de crecimiento profesional o de “hacer carrera”
- Compensaciones
- Beneficios
- Reconocimiento

Oportunidad de crecimiento laboral: Posiblemente uno de los factores más determinantes en la permanencia de una persona en una organización. Los empleados tienen un ciclo laboral que va relacionado con su ciclo de vida, las personas jóvenes son las que más quieren crecer profesionalmente, luego a medida la persona se vuelve mayor la prioridad puede ser otra. Las personas buscan “hacer carrera”, una carrera se

entenderá como una secuencia de posiciones laborales diferentes que van aumentando en nivel de responsabilidad y complejidad.

Tabla N° 1: Modelo de Desarrollo de Carrera

MODELO DEL DESARROLLO DE CARRERA				
Etapa en la carrera				
	Exploración	Posicionamiento	Mantenimiento	Desentendimiento
Tareas de desarrollo	Identificar intereses, habilidades	Crecimiento, seguridad, desarrollar estilo de vida	Aferrarse a logros, actualizar competencias	Plan de retiro
Actividades	Ayudar, aprender, seguir instrucciones	Hacer contribuciones independientes	Entrenar, hacer políticas	Cediendo responsabilidades
Relación de compañeros	Aprendiz	Colega	Mentor	Patrocinador
Edad	Menos de 30 años	30-45 años	45-60 años	61+ años
Años en el trabajo	Menos de 2 años	2-10 años	Más de 10 años	Más de 10 años

Fuente: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright

Los sistemas de planeamiento de carrera varían en complejidad a través de distintas organizaciones pero todos tienen los siguientes componentes:

Figura N° 1: Proceso de Planeación de Carrera



Fuente: Elaboración propia

Auto – evaluación: En esta etapa se le ayuda a los empleados a identificar sus intereses, fortalezas y debilidades. Se pueden realizar pruebas vocacionales o pruebas psicológicas para ayudar a determinar los aspectos mencionados.

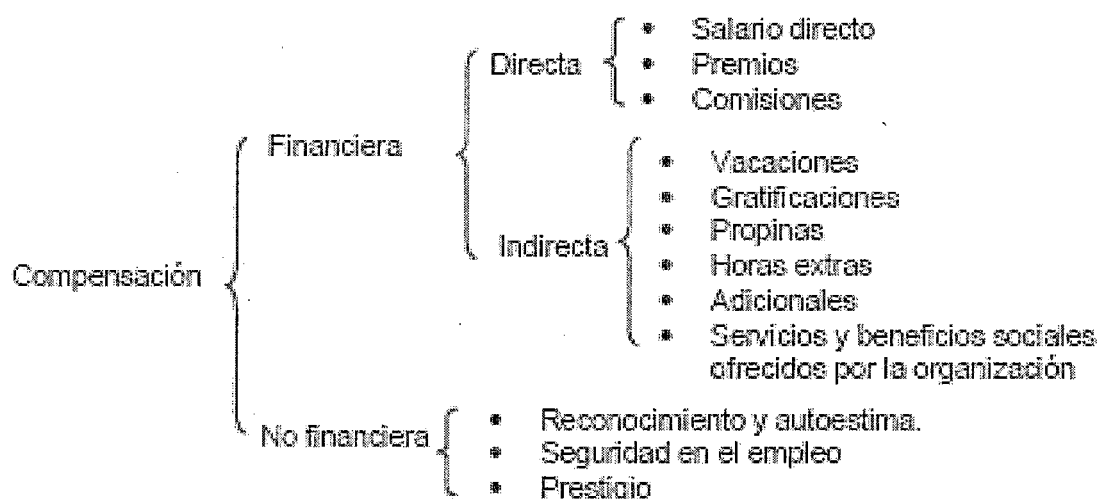
Retroalimentación: Los empleados reciben información acerca de cómo la empresa evalúa sus conocimientos y habilidades y como estas encajan con los planes de la empresa.

Fijar metas: En esta etapa, el empleado define sus metas con la ayuda de su jefe. Se pueden colocar metas de alcanzar un determinado cargo, adquirir conocimientos específicos o trabajar en determinado proyecto.

Plan de acción: El empleado diseña un plan de acción para lograr sus metas. Estas pueden incluir recibir determinados cursos para adquirir nuevas habilidades o llenar la aplicación a un determinado puesto en la empresa.

Compensaciones: Los empleados reciben ciertas compensaciones por la ejecución de sus tareas organizacionales, las compensaciones pueden ser de varios tipos:

Figura N° 2: Tipos de Compensaciones



Las compensaciones son el motor por el que las personas buscan empleo, el pago que recibe por realizar algunas tareas es el medio que les permite satisfacer sus necesidades y las de sus familias. Si las personas sienten que su salario es justo y que además cubre sus necesidades la única forma para que ellos busquen empleo en otro lado sería que la oferta sea mucho mejor que su empleo actual.

Reconocimiento: Esto se refiere al reconocimiento que se le da a un empleado por hacer su trabajo bien. “Según el último estudio de la prestigiosa consultora Gallup sobre el reconocimiento al empleado, los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cosa en común, una cultura de reconocimiento.

Existen dos tipos de reconocimientos, estos se explican en la siguiente tabla.

Tabla N° 2: Tipos de reconocimientos

Tipo de reconocimiento	Descripción
Formales	Consisten en la entregar de algo tangible como un diploma, trofeo o algo similar.
Informales	Se pueden dar en el día a día como por ejemplo un par de palabras alentadoras de parte del jefe directo de un empleado.

Beneficios: Las leyes de cada país establecen una serie de beneficios mínimos legales como el aguinaldo y las vacaciones anuales por ejemplo. Sin embargo, para retener el talento en las empresas es necesario ir mucho más allá. Existen diversas formas de ofrecer beneficios a los empleados pero se pueden clasificar en beneficios orientados a tres áreas generales de gratificación del personal: salud, familia y persona.

2.3 Definición de términos

2.3.1 Generales

- Administración de Recursos Humanos: La función administrativa que se encarga del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de la organización
- Inducción: La inducción es proporcionarles a los empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.
- Capacitación: Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.
- Reclutamiento: El reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo.
- Selección: Se define como la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal

- Índice de Rotación: Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Lugar

El presente trabajo se desarrolló en el área de vida individual de la empresa Interseguro que se encuentra ubicada en la ciudad de Lima Metropolitana, durante el periodo 2013.

3.2 Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo descriptivo debido a que busca exponer la relación entre el proceso de selección y la rotación del personal

3.3 Diseño

El diseño del presente trabajo fue no experimental debido a que no se manipuló deliberadamente las variables; además es de tipo descriptivo - transeccional exploratorio ya que se trata de una exploración inicial en un momento específico y nuestro interés está en analizar la rotación del personal del área de vida individual en la empresa Interseguro en el periodo 2013.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

1. **Análisis documental:** Se revisaron libros de administración de recursos humanos de diferentes autores y tesis afines al presente trabajo para poder elaborar el Capítulo II Revisión de Literatura.
2. **Obtención y análisis de datos:** La data del presente trabajo se obtendrá directamente del sistema Ofiplan mediante sus reportes de ingreso y ceses del personal. Además se utilizó el software Microsoft Office Excel. Se analizó el reporte total de todos los ingresos y ceses que hubieron en el área de Vida Individual durante el periodo enero a diciembre del 2013. Ver anexo 1.
3. **Entrevista de personal:** Se realizó 3 entrevistas al personal encargado de selección de personal de la fuerza de ventas, habiendo utilizado un cuestionario para poder levantar la información necesaria para realización del presente trabajo. Ver anexo 2
4. **Observación directa:** Mediante esta técnica se verifico mediante observación los requisitos que debe tomarse en cuenta para una adecuada selección de los postulantes para agente de Vida Individual, ponderando los factores a evaluar. Ver anexo 3

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Descripción de la empresa:

Interseguro se constituyó el 16 de junio de 1998, producto de la asociación entre el Grupo Intercorp y Bankers Trust Company. Posteriormente. En el 2001, el Grupo Intercorp adquiere la totalidad de acciones de la Compañía e incorpora en su accionariado al International Finance Corporation, empresa subsidiaria del Banco Mundial. Luego, en el 2007, el Grupo Intercorp consolidó sus negocios financieros en Perú a través de una holding financiera, Intergroup Financial Services Corp. (IFS), que agrupa la propiedad de Interbank e Interseguro. Actualmente, la Empresa es una de las principales aseguradoras peruanas, especializada en Rentas Vitalicias, Seguros de Vida, Banca seguros y Seguros Generales.

Durante el 2013, Interseguro alcanzó excelentes resultados entre los que destacan las primas por S/. 564.3 millones y una utilidad neta de S/. 152.4 millones, cifras que nos permitieron lograr una participación de 12.0% en el mercado de Seguros de Vida y 6.2% en el mercado total de seguros.

Misión, Visión y Pilares Culturales

- **Misión:** Proveer soluciones de seguros simples, convenientes y accesibles, con un servicio ágil y eficiente gracias al trabajo de los mejores colaboradores.

- Visión: Ser la compañía aseguradora preferida por las familias peruanas que protegen aquello que más valoran.

- Pilares culturales:

- a) Comprometidos contigo: “Nos preocupamos genuinamente por el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores, valorando los aportes y esfuerzo constante.”
- b) Hacemos nuestro trabajo con excelencia: “Nos comprometemos con un alto nivel de servicio y resultados excepcionales, manteniendo siempre la excelencia en cada cosa que hacemos.”
- c) Innovamos día a día: “Encontramos soluciones creativas, nos adaptamos al cambio y mejoramos constantemente.”
- d) Siempre actuamos con transparencia: “Somos honestos, nos comunicamos abiertamente y somos coherentes con nuestras acciones”
- e) Trabajamos en equipo: “Colaboramos y valoramos el trabajo de todos los miembros de nuestro equipo, logrando así nuestro objetivo común”

4.1 Resultados

- Índice de rotación mensual para el año 2013 según fórmula propuesta por Chiavenato (Año 2014)

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

Tabla N° 3: Índice de Rotación mensual-Agentes de Vida Individual 2013

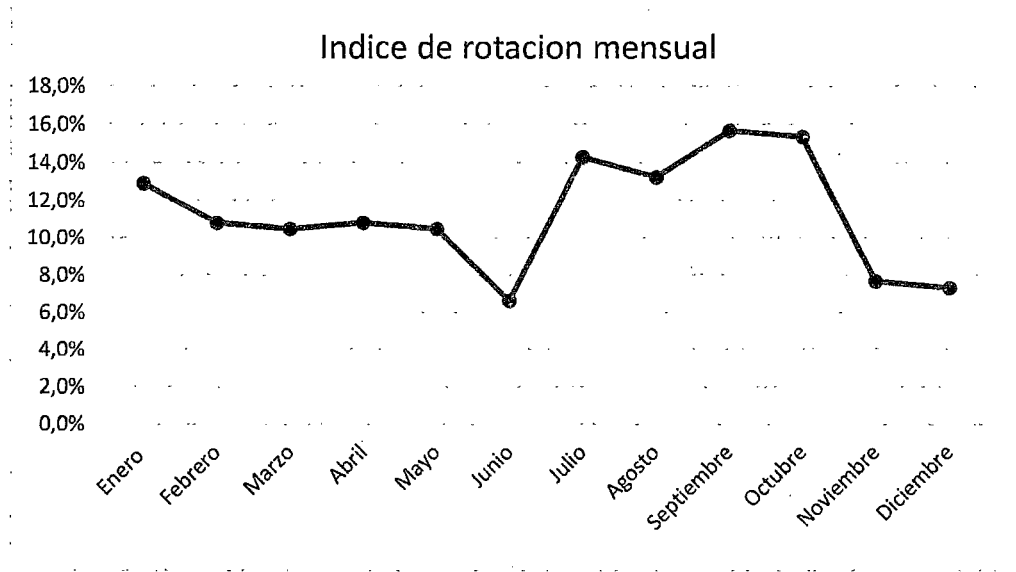
Mes	Rotación
Enero	12,9%
Febrero	10,8%
Marzo	10,5%
Abril	10,8%
Mayo	10,5%
Junio	6,6%
Julio	14,3%
Agosto	13,2%
Septiembre	15,7%
Octubre	15,3%
Noviembre	7,7%
Diciembre	7,3%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 3 presentado anteriormente, se puede ver que el índice de rotación ha sufrido variaciones constantes. Como se aprecia, los meses que tuvieron un índice de rotación más alto fue Septiembre y Octubre debido que en estos meses se presentan en el mercado más ofertas laborales, por lo cual las personas deciden renunciar pues la posición no cubre totalmente sus expectativas. Los meses que presentan el menor índice de rotación fueron junio y noviembre, esto principalmente porque las personas no renuncian ni buscan nuevas oportunidades a fechas cercanas a festividades como son los meses de julio y diciembre los que por ley se dan gratificaciones.

Esta situación se puede apreciar en el gráfico N° 5 según se muestra

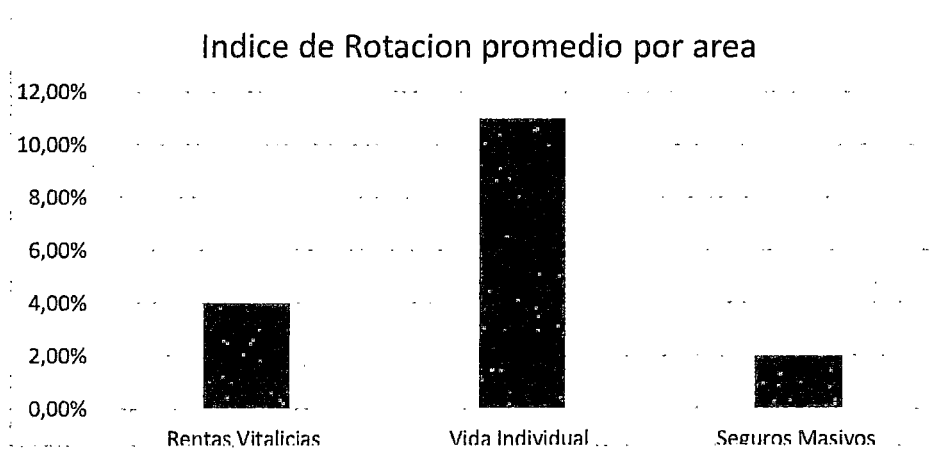
Gráfico N° 5: Índice de Rotación – Agentes Vida Individual



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el Gráfico 6, el índice de rotación más elevado es en el área de vida individual difiriendo de las otras dos áreas que pertenecen a vicepresidencia comercial que son rentas vitalicias y seguros masivos por ello se debe poner énfasis en esta área para disminuir el índice.

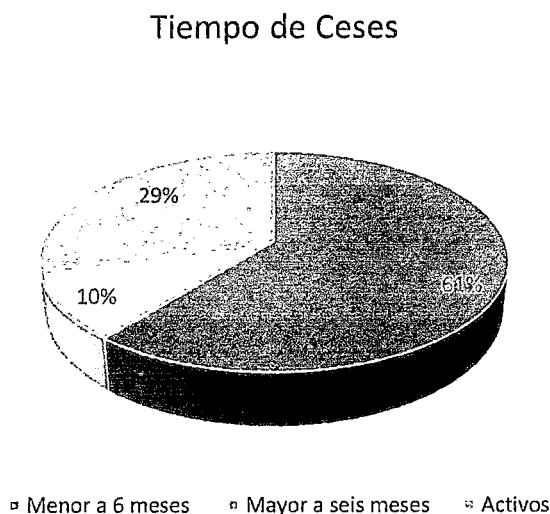
Gráfico N° 6: Índice de rotación de las 3 áreas de comercial



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 7 que se presenta a continuación, se puede verificar que el 61% de las personas que ingresaron a la compañía para cubrir el puesto de agente de vida individual en un periodo menor a 6 meses decidió renunciar, este porcentaje tan alto nos ayuda a comprobar que existe deficiencias en proceso de selección ya que según los expertos si las personas deciden renunciar en plazo menor de 6 meses esto es debido a un problema de proceso selección de personal, solo el 29% de todo el personal que se incorporó en el 2013 aún está trabajando en la empresa, el 10% renuncio pasados los seis meses por factores que se deberían estudiar que principalmente pueden estar asociados al tema remunerativo, clima laboral, etc.

Gráfico N° 7: Desvinculación Voluntaria de Personal



Fuente: Elaboración propia

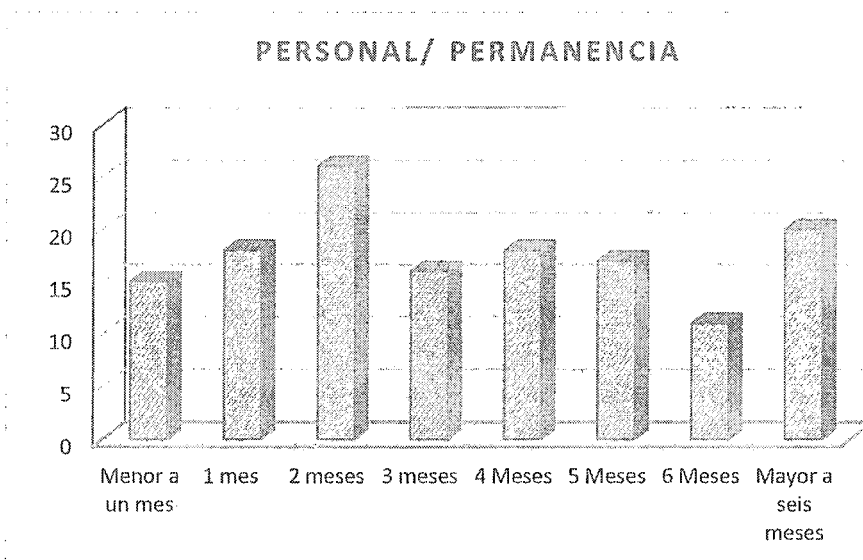
En la tabla N ° 4 se muestra con detalle las personas que renunciaron en relación al tiempo que permanecieron en la empresa.

Tabla N° 4: Tiempo de permanencia de personal

Tiempo	N° de personas que renunciaron
Menor a un mes	15
1 mes	18
2 meses	26
3 meses	16
4 Meses	18
5 Meses	17
6 Meses	11
Mayor a seis meses	20

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8: Tiempo de permanencia de personal



Fuente: Elaboración propia

4.2 Discusión

El indicador promedio de rotación de personal es del 11.3% este es superior al indicador promedio que debe tener toda organización saludable, el cual no debería superar el 5% según lo establece PwC (Price wáter house coopers) empresa mundialmente reconocida a través de su encuesta de Saratoga, en ella nos muestra cómo se comporta el mercado y hacia donde debe apuntar toda empresa que busca tener éxito a lo largo del tiempo, con este indicador se denota que Interseguro no está trabajando de manera eficiente, incurriendo en elevados costos de gestión de recursos humanos en general, por consiguiente es necesario mejorar el proceso de selección que se está llevando actualmente.

Al respecto Chiavenato (2014) señala que un adecuado proceso de selección eleva la eficiencia y mejora los procesos y como consecuencia de ello el perfil de los nuevos colaboradores se ajustara de forma más precisa a lo requerido por la empresa.

La adecuada planificación de los recursos humanos debe anticiparse a la necesidad de las mismas y de las habilidades y competencias que la empresa requiere por consiguientes como señala K Dychtwald, T. Erickson y R. Moris (2007) ante la escasez de trabajadores calificados en el mercado laboral y la alta rotación se hace necesario retener al talento, para ello se debe ejecutar un plan de retención.

Los factores analizados en el trabajo para proponer un plan de retención: clima laboral, oportunidad de crecimiento, reconocimiento, beneficios, compensaciones, ante ello consideramos son coincidentes con los planteados en el estudio de la universidad que considera 4 de ellos los que son: oportunidad de crecimiento, reconocimiento,

beneficios, compensaciones lo que denota la pertinencia de las acciones recomendadas en el plan de retención de talento.

4.3 Propuesta

Se consideran se deberían aplicar las siguientes acciones correctivas

- Modificar el perfil actual del agente de vida individual

Tabla N° 5: Propuesta de Nuevo Perfil

Actual	Propuesto
Hombre: 28 - 50 años Mujeres: 25 - 50 años	Sexo indiferente Rango de edad entre 22 - 52 años
6 meses de experiencia en venta y/o atención al cliente	Experiencia de intangibles mínima a dos años
Nivel de instrucción: 5to de secundario o estudios técnicos inconclusos	Nivel de instrucción: superior o técnico
Con carga familiar de preferencia	Profesión: Administración, Contabilidad, Marketing o carreras afines
-	Contar con cartera de clientes
-	Responsable, paciente, con facilidad de palabra
-	Tener conocimiento en técnicas de ventas

Fuente: Elaboración propia

- Estructurar el proceso de selección actual, como se aprecia en la Grafica N° 6 el proceso de selección se da en 28 pasos en un promedio de 4 semanas, se plantea seguir un nuevo flujo según se muestra en la Grafica N° 7, teniendo en consideración quienes son los responsables para cada paso, cual el objetivo de este y en tiempo de debe de desarrollar.

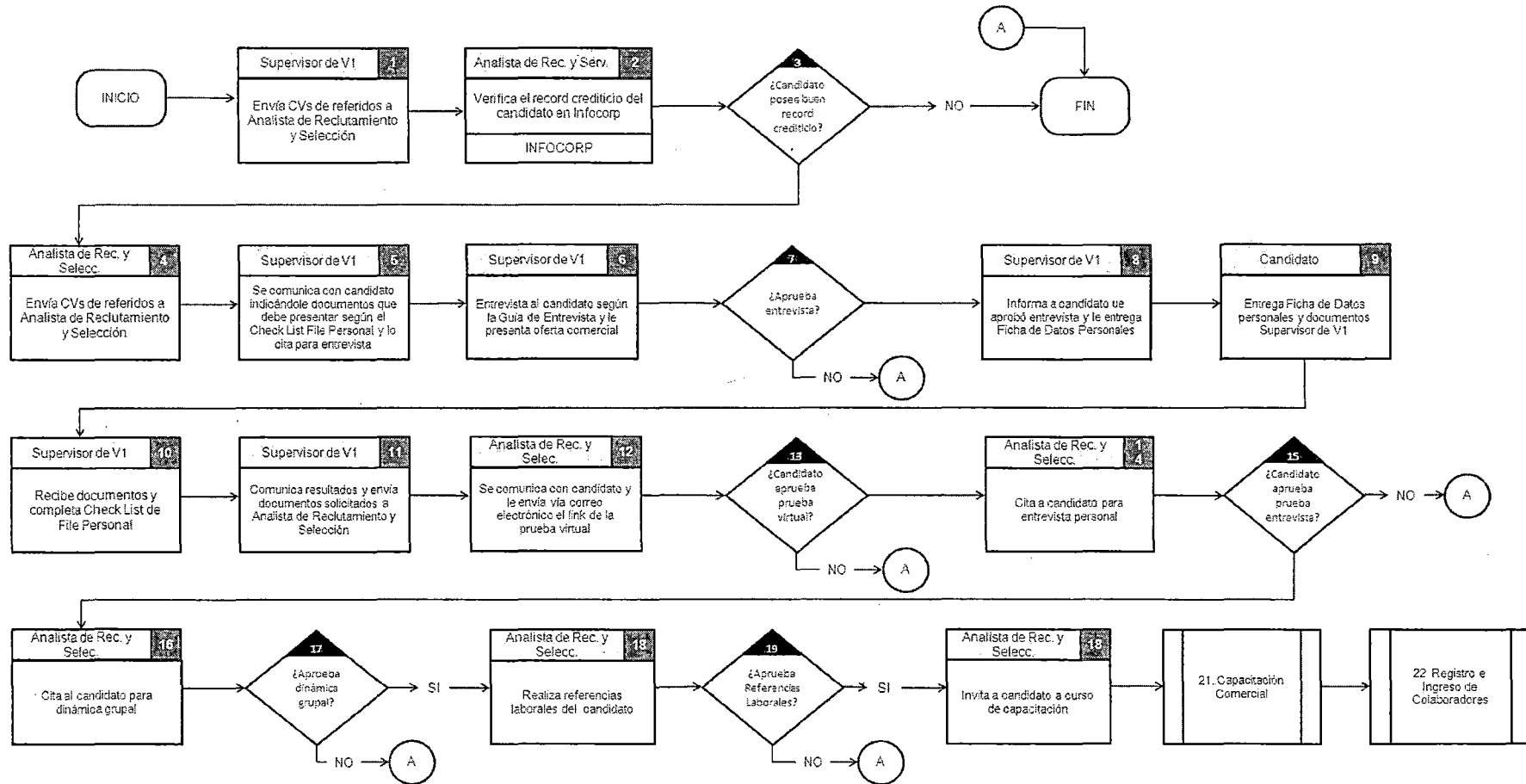
Tabla N° 6: Propuesta de mejora del Proceso de Selección

Responsable	Función realizada	Objetivo	Tiempo	Proceso de recursos humanos relacionados
Asistente de selección	Publicación de oferta laboral a través de paginas especializadas o anuncios en el periódico según el requerimiento	Obtener un buen número de postulante que deseen participar en el proceso de selección	5 días	Reclutamiento de personal
Asistente de selección	Realizar el filtro curricular, teniendo en consideración el perfil que se requiere	Convocar solo a las personas que cumplan con el perfil recomendado	2 días	Estudio de curriculum
Asistente de selección	Verificación de record crediticio del candidato en Infocorp	Cumplir con los requerimientos establecidos por la SBS	2 días	Verificación según especificaciones de la empresa
Analista de selección	Convoca a candidatos para dinámica grupal y entrevista	Conocer al candidato, ver como se desenvuelve y ahondar en su CV	1 día	Entrevista preliminar
Analista de selección	Se comunica con los candidatos y les envía vía correo electrónico el link de las pruebas psicológicas virtuales	Ayuda a conocer la personalidad del candidato y si este tipo de personalidad es la que se requiere para el puesto.	2 días	Pruebas de capacidad o conocimiento
Supervisor de Vida Individual	Citar a candidatos para entrevista personal	Conocer si el candidato cuenta con los conocimientos técnicos necesarios comprobar si realmente tiene habilidades para la venta	2 días	Entrevista final
Asistente de selección	Realizar referencias laborales del candidato	Verificar si los datos del curriculum son verdaderos y conocer la opinión sus jefes anteriores	1 día	Comprobación de antecedentes y referencias
Analista de selección	Informar a candidato que es el seleccionado y solicitar documentos necesarios para la contratación	Ratificar el interés por el puesto de parte de postulante, recabar los documentos necesarios para su contratación	1 día	Incorporación

Fuente elaboración propia

- Actual proceso de selección de agentes de vida individual

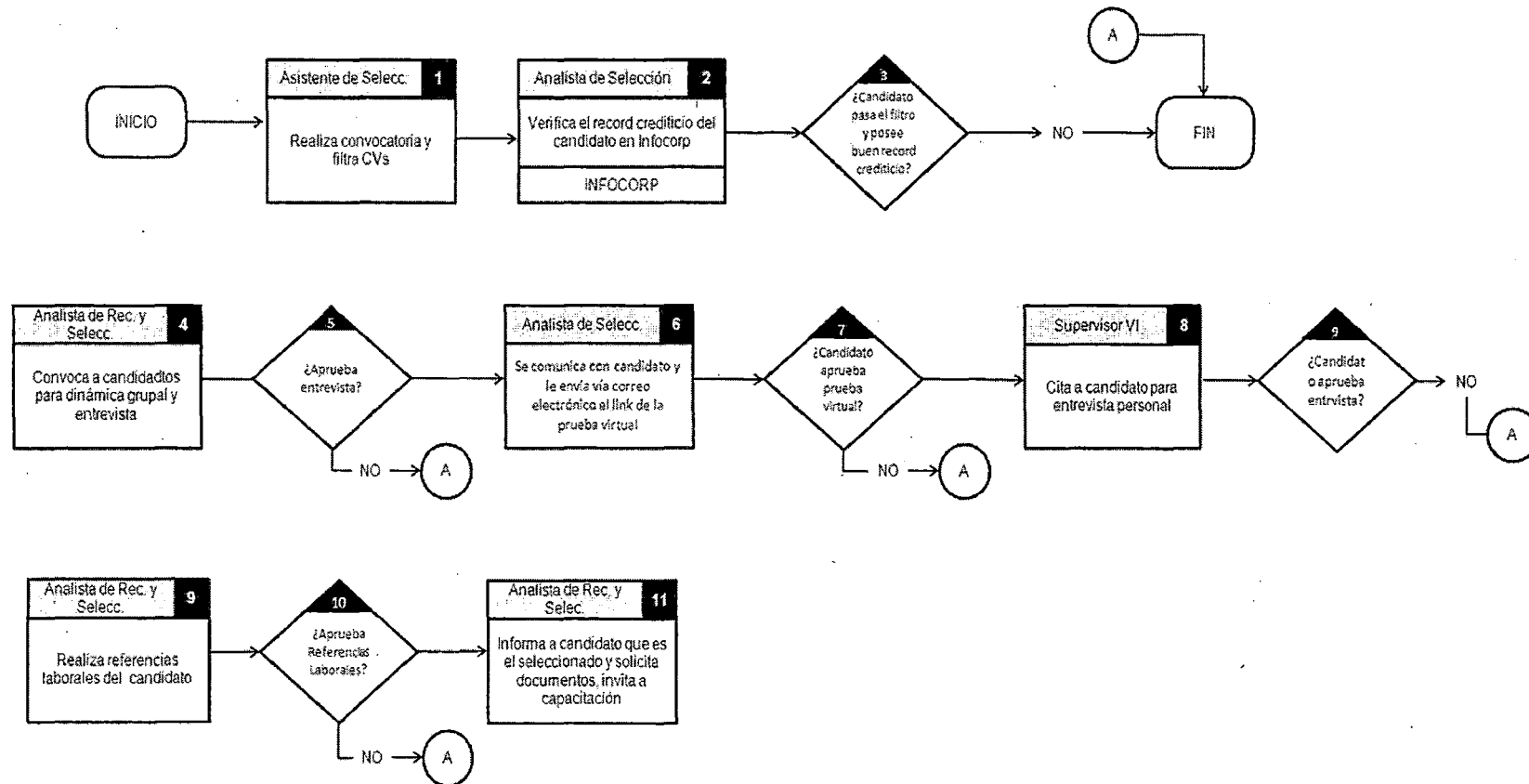
Gráfico N° 9: Proceso de Selección – Agentes de Vida Individual



Fuente: Elaboración propia

- Propuesta de proceso de selección para el área de vida individual

Gráfico N° 10: Nuevo Proceso de Selección – Agentes de Vida Individual



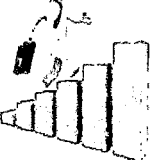


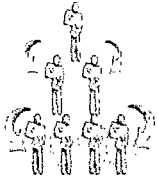
Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 7: Plan de Retención de Talento

Acciones	Responsable	Tiempo establecido
Seleccionar el personal que se busca retener	Supervisor de venta	6 meses
Identificar necesidades de los agentes de vida individual mediante encuestas	Equipo de recursos humanos	3 meses
Realizar entrevistas personalizadas y brindar feedback	Supervisor de venta y equipo de RRHH	3 meses
Implementar acciones, según los factores que más influyen en los agentes de vida individual	Equipo de recursos humanos	12 meses
Evaluar el plan de retención	Gerente de recursos humanos	1 mes
Realizar las medidas correctivas	Equipo de recursos humanos	3 meses

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 8: Factores que influyen en la Retención de Talento

FACTORES	Propuesta	
Oportunidad de crecimiento laboral	Establecer líneas de carrera dando a conocer objetivos claros brindado feedback cada seis meses o de manera oportuna. Analizar que competencias necesita desarrollar cada colaborador para establecer un plan de acción según sus aspiraciones	
Reconocimiento	Reconocer al agente del mes, celebrar sus éxitos, dar tarjetas por el trabajo bien hecho, realizar actividades en grupo donde se resalten las fortalezas de cada uno.	
Beneficios	Establecer convenios con centros de estudios, gimnasios, brindar chequeos médicos gratuitos, Brindar un bono por escolaridad, Descuentos en empresas del grupo, preocuparse por propiciar un buen clima laboral	
Compensaciones	Dar incentivos por metas alcanzadas, igualar el porcentaje de comisiones con las del mercado	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El índice de rotación mensual de los agentes de vida individual de la empresa Interseguro en promedio es 11,3% y fluctúa entre el rango de variación de 7.3% y 15.7% lo que denota que la empresa no está trabajando con eficiencia su proceso de selección, toda vez que se considera apropiado mantener un índice por debajo del 5%.
2. El 61% de las personas que ingresaron a trabajar en el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2013, renunciaron a su puesto en un periodo menor a 6 meses, lo que nos demuestra que no se está seleccionando al personal idóneo para cubrir el puesto de agente de vida individual.
3. Las mejoras en el proceso de selección implica: redefinir responsables, modificar las etapas del proceso de selección, mejorar el perfil del postulante, disminuir tiempos de todo el proceso.
4. El plan de retención implica poner énfasis en 4 factores: oportunidad de crecimiento, reconocimiento, beneficios y compensación, a todos estos se le debe de poner énfasis para que el personal se sienta realmente motivado y busquen alcanzar los mismos objetivos que la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Monitorear permanentemente el índice mensual y anual de rotación de personal para medir la efectividad del proceso de selección, disminuir el índice de rotación hasta un 5% implementando las acciones de la propuesta de mejora del proceso de selección y plan de retención.
2. Implementar las acciones de la propuesta de mejora del proceso de selección para los agentes de Vida Individual, dinamizar los canales de selección, controlar todas las etapas de proceso, capacitar a los supervisores en técnicas de entrevista por competencia.
3. Implementar el plan de retención del talento del personal propuesto para los agentes de vida individual en un periodo no mayor a 12 meses.
4. Realizar investigaciones complementarias, sobre otros posibles factores que impactan en la rotación del personal, los que pueden ser el sistema remunerativo, estructura comercial, proceso de ventas, entre otros.

BIBLIOGRAFIA

- Byars y Rue 2010. "Human Resource Management". Decima edicion – Irwin/ Mac Graw - Hill 414p
- Chiavenato, I 2014. "Introducción a la teoría general de la Administración". Edit. Pearson Educación. Octava edición – México McGraw – Hill 490p.
- García Santillán, A. y Edel Navarro, R.: (2008) "El Capital Humano en las Organizaciones", Experiencias de investigación Vol. I, Edición electrónica.
- Stoner, James A. F. y Freeman, R. Edward. "Administración, Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1994, 402 p.
- Werther, William B; Davis, Keith; Mejía Gómez, Joaquín; Guzmán Brito, Martha Patricia. "Administración de recursos humanos"– Sexta edición. – México McGraw-Hill, 2008, 610p
- Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. "Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage". Estados Unidos – Segunda Edición, .424p

- Dychtwald K, Erickson T. y Moris R. “Retención del talento” - Barcelona, LID Editorial / Harvard Business, 2007, 336 p

Referencias de Internet

- <http://www.interseguro.com.pe/>
- <http://www.empleosperu.gob.pe/abe/paso6.asp>
- <http://www.revistabusiness.com.pe/?s=C%C3%B3mo+captar+y+retener+talento+&x=18&y=11>
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:YizoV40f3N0J:webquery.ujm.d.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%25205.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe>
- <http://mpconsultorrrhh.blogspot.com/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-clave-en.html>

Anexo 2

Entrevista personal de selección

1. ¿Cuál cree usted que es el problema crítico del área de vida individual?
2. ¿Que plantearía usted para solucionar este problema?
3. ¿Cree usted que el proceso de selección es el indicado?
4. ¿Qué parte de proceso de selección considera que no agrega valor?
5. ¿Qué factores cree usted que influyen para motivar al personal?
6. ¿Cuáles considera son los puntos en contra vs las empresas de la competencia?

Anexo 3

Factores a evaluar	1	2	3	4
Nivel de Instrucción				
Experiencia en ventas de intangibles				
Cartera de clientes				
Historial crediticio				
Estabilidad laboral				
Habilidades personales				

Donde:

1= Insuficiente

2 = Regular

3 = Bueno

4 = Muy bueno