



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación  
de personal en el área de ventas de Equivida en el período del  
2013 al 2014**

**AUTOR:**

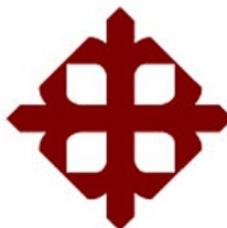
**Álvaro Álvarez María Victoria**

**Previo a la obtención del Grado Académico de:  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTORA:**

**Zambrano Chumo Laura María**

**Guayaquil, Ecuador  
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Ingeniera comercial Maria Victoria Alvaro Alvarez como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de empresas.

**DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACION**

\_\_\_\_\_  
**Econ. Maria del Carmen Lapo Maza**

**REVISOR(ES)**

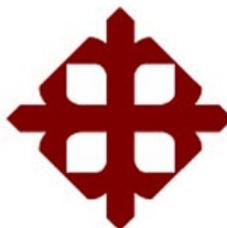
\_\_\_\_\_  
**CPA Laura Vera Salas**

\_\_\_\_\_  
**Ing. Elsie Zerda Barreno**

**DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA**

\_\_\_\_\_  
**Ec. Maria del Carmen Lapo Maza**

**Guayaquil, a los 20 días del mes de Abril del año 2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **María Victoria Álvaro Álvarez**

#### **DECLARO QUE:**

El Proyecto de Investigación **Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el período del 2013 al 2014** previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de Abril del año 2016**

**EL AUTOR**

---

**María Victoria Álvaro Álvarez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **María Victoria Álvaro Álvarez**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Administración de empresas** titulada: **Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el período del 2013 al 2014**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 20 días del mes de Abril del año 2016**

**EL AUTOR:**

---

**María Victoria Álvaro Álvarez**

## **Agradecimiento**

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi carrera y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mis esposo por haberme apoyado en todo momento y por la motivación constante.

A los miembros de la empresa que colaboraron en esta investigación, con lo cual fue posible la culminación del estudio.

**María Victoria Álvaro Álvarez**

## **Resumen**

El objetivo principal de la presente investigación consiste en identificar los factores que inciden en la rotación del área comercial de la empresa de Seguros Equivida. Se analizaron temas como el plan de compensación, liderazgo, plan de carrera y selección de personal desde la perspectiva de la administración de ventas y recursos humanos. Para este trabajo se analizaron las entrevistas de salida realizadas por la unidad de talento humano de la empresa, por lo tanto la población y muestra objeto de estudio fueron los sesenta y nueve vendedores desvinculados, adicionalmente se realizó un grupo focal con los vendedores y se entrevistaron a los directores comerciales. Con los resultados de la investigación se detectó que el principal motivo de desvinculación fue el bajo desempeño y esto como consecuencia de un inadecuado proceso de selección. Con la finalidad de disminuir la tasa de rotación del área, se propone desarrollar para el área comercial el programa mentor y para el área de talento humano se plantea implementar un assessment center al proceso de selección actual.

**Palabras Claves:** Plan de compensación, liderazgo, plan de carrera, rotación, selección de personal, assessment center.

### **Abstract**

The main objective of this investigation is to identify factors that cause personal turnover in sales department of Equivida Insurance Company. It was analyzed subjects like the compensation plan, leadership, career plan and employee selection from the perspective of sales administration and human resources. For this paper it was analyzed employee exit interview made by human resources department of the company, therefore the population and sample under study were the sixty nine salesmen that left the company. Additionally it has been made a focus group with the salesmen and interviews to commercial directors. With the results of the investigation it was detected that the cause why people leave company is low performance as a result of inadequate employee selection process. With the final purpose to reduce turnover rate of the department, it propose to develop for sales department a mentoring program and for human resources it suggest implement an assessment center to the employee selection process.

**Key words:** compensation plan, leadership, career plan, employee turnover, employee selection, assessment center.

## Contenido

Introducción.....	1
Formulación del Problema.....	2
Justificación .....	2
Planteamiento del Problema .....	3
Preguntas de investigación .....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Capítulo I.....	6
1.1 Rotación laboral .....	6
1.1.1 Definición .....	6
1.1.2 Tipos de Rotación.....	6
1.1.3 Causas de Rotación de personal .....	7
1.1.4 Índice de rotación de personal .....	8
1.1.5 Costos de la rotación laboral.....	9
1.1.6 Consecuencias de la rotación laboral.....	10
1.1.7 La nueva generación de trabajadores.....	12
1.2 Planes de compensación.....	14
1.2.1 Métodos de compensación para la fuerza de ventas .....	14
1.2.2. Ventajas y desventajas de los métodos de compensación .....	16
1.2.3 Otros tipos de Compensación .....	17
1.2.4 Proporción relativa del pago de incentivos.....	20
1.2.5 Riesgos por pagar demasiado y de pagar poco .....	20
1.2.6 Tendencias en la compensación de ventas .....	21
1.2.7 Comisiones para los gerentes de ventas .....	22
1.2.8 Plan de compensación de Equivida.....	22
1.3. Liderazgo .....	23
1.3.1 Definición de liderazgo .....	24
1.3.2 Rasgos de un líder.....	25
1.3.3 Estilos de liderazgo.....	25

1.3.4	Mentoring .....	28
1.3.5	Las mujeres como gerente de ventas .....	29
1.3.6	Relación del empleado con el líder.....	29
1.4	Plan de carrera.....	30
1.4.1	Programas para el desarrollo de personas .....	31
1.4.2	Definición.....	32
1.4.2	Elementos del plan de carrera .....	32
1.4.3	Metodología para elaborar el plan de carrera.....	33
1.4.4	Rutas para elaborar un plan de carrera .....	34
1.4.5	Ventajas del plan de Carrera.....	34
1.4.6	Retroalimentación.....	35
1.4.7	Ascenso de un vendedor en la organización .....	36
1.4.8	Estancamiento en la carrera.....	36
1.4.9	Plan de Carrera para los asesores comerciales de Equivida .....	37
1.5	El proceso de selección .....	39
1.5.1	Recursos complementarios para la selección .....	43
1.5.2	Selección de vendedores .....	46
1.5.3	Importancia de la selección .....	47
1.6	Marco Legal .....	47
1.6.1	De la contratación.....	47
1.6.2	De la terminación del contrato .....	48
Capitulo II.....		51
2.1	Rotación a nivel Mundial .....	51
2.2	Rotación en América y América Latina.....	53
2.3	Rotación en Ecuador .....	55
2.4	Presentación de la empresa .....	56
2.4.1	Análisis del Sector Asegurador .....	56
2.4.3	Estructura organizacional.....	61
Capitulo III .....		63
3.1	Enfoque de la investigación .....	63
3.2	Diseño de la investigación .....	63
3.3	Población y muestra.....	63

	10
3.4. Técnicas de la recopilación de la información.....	64
3.5 Análisis de los datos proporcionados por Talento Humano .....	64
3.6 Grupo Focal .....	72
3.6.1 Resultados entrevistas grupo focal.....	72
3.7 Entrevistas a profundidad .....	76
3.7.1 Resultados entrevistas a profundidad.....	76
Capitulo IV .....	80
4.1 Programa mentor.....	80
4.2 Assessment center.....	83
Conclusiones.....	88
Recomendaciones .....	90
Referencias bibliográficas .....	91
Apéndices .....	94

## Índice de Tablas

Tabla 1 Personas desvinculadas por ciudad .....	64
Tabla 2. Quien decide la desvinculación... ..	65
Tabla 3. Terminación legal de la relación laboral... ..	66
Tabla 4. Causas de desvinculación... ..	67
Tabla 5. Desvinculaciones por cargo.....	68
Tabla 6. Desvinculaciones antes del año... ..	69
Tabla 7. Desvinculaciones por célula .....	70

## Índice de Figuras

Figura 1 Tasa de rotación laboral y número de empleados (en millones) a nivel mundial.....	51
Figura 2 Organigrama de Equivida .....	61
Figura 3. Personas desvinculadas por ciudad.....	65
Figura 4. Quien decide la desvinculación.....	66
Figura 5. Terminación legal de la relación laboral.....	67
Figura 6. Causas de desvinculación.....	68
Figura 7. Desvinculaciones por cargo.....	69
Figura 8. Desvinculaciones antes del año.....	70
Figura 9. Desvinculaciones por célula.....	71

## Introducción

La presente investigación tiene por objeto analizar la rotación del área comercial de la empresa de seguros Equivida. Para ello primero, debe entenderse el rol que desempeña la fuerza de ventas dentro de la organización, pues desde la perspectiva del marketing son el canal de distribución directo entre la empresa y el consumidor final, además son importantes a la hora de comunicar y promocionar los productos o servicios al público.

Por su parte, la rotación se refiere a salida de los colaboradores de la organización, que puede ser bajo la figura de despido o renuncia y las vacantes deben ser cubiertas por otros en un periodo de tiempo lo más corto posible.

Ahora bien, en la mayoría de las empresas este tema es gestionado por el área de talento humano y se monitorea a través de un índice, el cual es analizado según la realidad de cada negocio y de la industria en la que se desarrollen. Cabe agregar que en toda empresa siempre existirá cierto grado de rotación, lo cual es saludable para la compañía, sobre todo cuando se trata del reemplazo de personal que no tiene un buen desempeño.

Desde una perspectiva comercial, aun cuando el vendedor exitoso tiene muchas oportunidades para hacer carrera, es un hecho que no todos lo consiguen. De allí la importancia del proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, ya que un error, significaría una pérdida de tiempo y dinero en buscar, seleccionar y capacitar empleados.

Partiendo de los supuestos anteriores, se realizó una investigación exploratoria con el fin de identificar los factores que inciden en la rotación, con los resultados se determinó analizar temas como el plan de compensación, el liderazgo y el planes de carrera, desde la perspectiva de la administración de recursos humanos y de la administración de ventas.

Para la realización de la investigación se analizaron las entrevistas de salida realizadas por la unidad de talento humano de la empresa, por lo tanto la población y muestra objeto de estudio fueron los sesenta y nueve vendedores desvinculados en el año 2014. Además se realizó un grupo focal con los ejecutivos de ventas y entrevistas a los directores comerciales.

En consecuencia, en el primer capítulo se plantea el marco teórico, en el cual se desarrollan los conceptos que fundamentan la investigación. El segundo capítulo se trata del marco referencial, en el cual se presentan los resultados de estudios existentes sobre rotación de personal a nivel mundial, regional y local. También se presenta a la empresa y se realiza un breve análisis del sector al cual pertenece la compañía. En el tercer capítulo se expone el marco metodológico de la investigación y se presentan los resultados obtenidos.

Adicionalmente se presenta la propuesta la cual se basa en el diagnóstico realizado, para ello se propone un plan de acción que incluye un programa de mentoring para el área de negocios individuales y para el área de talento humano de Equivida se plantea implementar al proceso de selección un assessment center.

### **Formulación del Problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación de los vendedores de Equivida en el periodo 2013-2014?

### **Justificación**

Si bien existen trabajos que abordan la temática de la rotación, la presente investigación será de utilidad para los profesionales de las áreas de talento humano y ventas de Equivida, ya que les permitirá mejorar los procesos relacionados con la selección y capacitación de vendedores, cabe recalcar que es la primera vez que se realiza un trabajo sobre este tema en la

empresa. Adicionalmente, este documento sirve como referencia para las empresas de seguros que tengan problemas de rotación en el departamento comercial.

Por otro lado, en el Plan Nacional para el Buen vivir del actual gobierno, se establece en el objetivo nueve, garantizar el trabajo digno en todas sus formas, en este se trata de explicar que el estado tiene un rol fundamental pues además de impulsar las actividades económicas que generen trabajo, garantizará remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad y seguridad social. En torno a los elementos señalados anteriormente, es conveniente mencionar que el Estado con el propósito de cumplir con su Plan realizó una reforma laboral en la cual se eliminó la figura del contrato a plazo fijo y estableció contratos de trabajo a tiempo indefinido, esta medida se tomó como una forma de garantizar la estabilidad de los trabajadores. Asimismo en la Constitución se establece que el trabajo es un derecho y un deber social, un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. En consecuencia, desde una perspectiva social este trabajo apoya la gestión del gobierno pues contribuye a disminuir el desempleo y crear entornos de trabajo seguros.

### **Planteamiento del Problema**

La rotación de personal es un fenómeno que las organizaciones deben procurar tener bajo control, básicamente por los costos que esto representa, entre ellos se pueden mencionar el aumento en el costo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, adicionalmente están los costos por la afectación de la imagen de la empresa y el clima laboral. Cabe agregar que la rotación de vendedores genera otros costos como la disminución de la productividad y la afectación en la relación con los clientes.

Con respecto a la rotación del área de negocios individuales de Equivida, del año 2013 no se pudo determinar la tasa, pues en ese tiempo el área de Talento Humano no realizaba el

levantamiento de información relacionada con la desvinculación del personal. En el año 2014 la tasa de rotación del área fue del 80.95% lo cual representa la desvinculación de 69 vendedores. La tasa de rotación por ciudad fue de 87.5% en Quito, 71.79% en Guayaquil, 133.33% en Manta y 58.33% en Cuenca. Las consecuencias a nivel corporativo fueron que no se alcanzaron los niveles de venta esperados y a nivel operativo se percibía inestabilidad laboral y hubo una afectación en el clima laboral.

En lo referente a investigaciones previas sobre rotación en las organizaciones, se han realizado hasta la fecha diversos estudios de tipo cualitativo y cuantitativo, se han identificado un sin número de variables y se han analizado distintos grupos desde los operativos hasta los directivos. Sin embargo no hay una investigación formal sobre rotación de vendedores.

Ante la situación planteada el propósito de la investigación es identificar los factores que originaron tales niveles de rotación y así establecer un plan de acción que contribuya en la reducción de la tasa rotación del área.

### **Preguntas de investigación**

¿Cómo es la rotación a nivel mundial, regional y local y qué estrategias de retención de personal están aplicando las empresas?

¿Cuáles son las causas de la rotación del área comercial de Equivida?

¿Qué se puede hacer para disminuir la tasa de rotación del personal de ventas de Equivida?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Identificar los factores que inciden en la rotación de los vendedores de Equivida en el periodo 2013-2014 a través del análisis de las encuestas de salida realizadas por la unidad de talento humano y el desarrollo de un plan de acción que contribuya en la reducción de la tasa de rotación.

### **Objetivos específicos**

1. Explicar los temas relacionados con la rotación de personal, planes de compensación, liderazgo, planes de carrera y selección de personal.
2. Analizar la rotación laboral a nivel mundial, regional y local.
3. Identificar los factores que influyen en la rotación del personal de ventas de Equivida a través de del análisis de las encuestas de salida realizadas por la unidad de talento humano de Equivida.
4. Desarrollar un plan de acción con el propósito de disminuir la tasa de rotación del personal de ventas de la empresa Equivida.

## Capítulo I

### Marco Teórico

#### 1.1 Rotación laboral

##### 1.1.1 Definición

Según Idalberto Chiavenato (2007), la rotación de personal se refiere a “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). Por su parte Carlos Samaniego (1998) la definió como:

El cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirá enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo (p. 8).

##### 1.1.2 Tipos de Rotación.

Griffeth y Hom (2001) establecieron que los tipos de rotación se pueden representar a través de tres dimensiones. Inicialmente se debe distinguir entre rotación voluntaria e involuntaria.

- a. Rotación voluntaria: se presenta cuando el empleado libremente toma la decisión de salir de la empresa. Se clasifica en funcional y disfuncional.
- b. Funcional: se trata de la salida de personal fácilmente reemplazable. Disfuncional: se da cuando salen de la compañía empleados con alto desempeño y difíciles de reemplazar. Se divide en evitable e inevitable.

- c. Las salidas inevitables: son aquellas que no son controlables por el empleador, como una incapacidad médica o por muerte del trabajador.
- d. Las salidas evitables: son aquellos en los cuales los factores son controlables por la organización, como los sueldos o los programas de carrera.
- e. Rotación involuntaria: se da cuando el empleador toma la decisión de terminar la relación laboral por motivos de reestructuración o por temas de ética organizacional.

### **1.1.3 Causas de Rotación de personal**

De acuerdo a lo expuesto por Idalberto Chiavenato (2007) en su libro Administración de Recursos Humanos, “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan el comportamiento del personal”. Entre los factores externos citó los siguientes: “Coyuntura económica, oportunidades de empleo en el mercado de trabajo y situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado” (p. 139). Entre los fenómenos internos mencionó los siguientes:

Política salarial de la organización, política de prestaciones de la organización, tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal, oportunidades de crecimiento profesional, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización, moral del personal de la organización, cultura organizacional, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación de recursos humanos, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato, 2007 p. 195).

Cabe mencionar que este tipo de información puede ser obtenida por las organizaciones a través de las entrevistas de salidas, realizadas básicamente a las personas que se desvinculan de la compañía, con el propósito definir acciones orientadas tanto a prevenir como a disminuir la rotación.

Por otra parte, cuando se trata de equipos comerciales, según Díez, Navarro, y Peral, (2003), explicaron en su libro que la rotación está en función de los siguientes factores:

- Tamaño de la fuerza de ventas: El porcentaje de personal de venta que abandona una empresa es directamente proporcional a su tamaño. A mayor tamaño de la fuerza de venta mayor rotación.
- Promoción de la fuerza de ventas. Las empresas sin promoción interna del personal de venta incrementan la rotación de sus vendedores, pues se sienten frustrados, escasamente motivados y con tendencia a abandonar la empresa.
- Remuneración. La remuneración posee una relación inversa con la rotación. Salarios reducidos llevan a alta rotación y salarios elevados producen baja rotación.

#### **1.1.4 Índice de rotación de personal**

El cálculo del índice de rotación de personal está basado 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 de tiempo y en términos porcentuales. (Chiavenato, 2007, p. 137).

Para medir la rotación de personal Idalberto Chiavenato (2007) propuso utilizar la siguiente ecuación:

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

Dónde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

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

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

Cabe mencionar, que el índice puede extraerse del total de la empresa o de un departamento específico. Además dependiendo del tamaño de la organización se puede obtener un índice mensual o anual. Con respecto a los resultados se debe considerar lo siguiente: un índice equivalente a 0 no es positivo, porque demuestra un movimiento nulo de personas y sería interpretado como estancamiento. Por otro lado, un índice de rotación muy alto tampoco es deseable, porque indica que la empresa es inestable, lo cual se traduce en problemas de clima laboral, problemas de dirección, etc. En conclusión, no se puede decir que exista un índice óptimo de rotación, sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo. Resulta oportuno mencionar que según Carlos Samaniego (1998) en épocas de expansión y crecimiento suele haber una mayor tasa de rotación, mientras que en periodos de recesión, la rotación es menor.

### **1.1.5 Costos de la rotación laboral**

Johnston y Marshall (2009, pp. 250-251), mencionaron que cuando se trata de fuerza de ventas se combinan tres categorías para estimar el costo total de rotación:

- a. Costos de separación: como los asociados con los sueldos y las prestaciones del entrevistador y los empleados que se van y gastos administrativos.

- b. Costos de reemplazo: consisten en los fondos a que recurre una empresa para atraer a nuevos solicitantes para los puestos vacantes; entrevistarlos, evaluarlos y verificar sus referencias.
- c. Costos de capacitación: por lo general, mientras se capacita a los nuevos empleados, éstos no realizan ninguna contribución directa a la empresa. Durante este periodo, sin embargo, las empresas pagan salarios y prestaciones completos del capacitador. Una vez terminada la capacitación, suele seguir un periodo de prueba durante el cual se espera que la productividad del recién llegado sea de 50% del nivel de un empleado con experiencia.

En este mismo orden y dirección, es importante destacar que a las empresas les preocupan el tema de la rotación de personal, justamente por los costos potenciales, que según Mariel Lewin (2001, pp. 5-7) incluye la pérdida de clientes y de capital intelectual. Con respecto a la pérdida de clientes, se dijo que el personal inexperto comete más errores, trabaja más lentamente y está menos familiarizado con las necesidades de los clientes que el personal con experiencia, además a estos costos hay que sumar los gastos adicionales en marketing para reemplazar, o recuperar a los clientes perdidos. Además, uno de los costos más perjudiciales para la empresa, es la pérdida de conocimiento que se produce cuando los empleados más capacitados se van y se llevan consigo información sobre los procedimientos, clientes y sistemas de la organización.

#### **1.1.6 Consecuencias de la rotación laboral**

En lo que respecta a las consecuencias de la excesiva rotación Mario González (2006) señaló las siguientes: imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, marca y servicios que ofrece la organización, mermas en la calidad y productividad de la empresa.

En lo referente a fuerza de ventas, en la investigación realizada por Chacon (2009) determinó lo siguiente:

La salida de personal afecta no solamente en el cumplimiento de procesos y objetivos sino también a nivel psicológico. Esto puede generar un mayor nivel de estrés dentro del grupo que se queda, ya que al salir un compañero el cumplimiento de metas de ventas puede verse afectado al contar con una persona menos (pp. 224-225).

Chacon (2009) también explicó que “El impacto psicológico de la rotación elevada del personal de ventas puede afectar no sólo al grupo de compañeros sino también al supervisor o jefe inmediato ya que este puede cuestionarse su nivel de desempeño”.

Chacon (2009) precisó además que:

Cuando uno de los colaboradores abandona la empresa por una mejor oferta de trabajo en la que posteriormente está a gusto, tiende a reclutar a sus antiguos compañeros, causando de esta manera una desintegración del equipo, y provocando nuevamente incomodidades a la organización al tener que repetir todo el proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento de personal (p. 226)

Ahora bien, otra consecuencia según Graziani (2009) se evidencia en la curva de aprendizaje<sup>1</sup>, ya que “al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio” (p. 51). Pero no todo es malo en lo que se refiera a rotación de personal, también puede ser favorable cuando el personal nuevo puede aportar con ideas frescas y porque permite reemplazar al personal con bajo desempeño.

---

<sup>1</sup>Representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo.

### 1.1.7 La nueva generación de trabajadores

Según Chirinos (2009, p. 137) el término generación se refiere a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distingue de sus predecesores”.

Según estudio de Manpower (2009) hay algunas clasificaciones sobre la diversidad generacional, sin embargo hoy día en los equipos de trabajo del mundo laboral hay cuatro generaciones conviviendo, estas son los tradicionalistas, los Baby boomers, la Generación X y la Generación Y. Cabe agregar, que está por integrarse al mercado laboral la generación Z. A continuación detalle de las características:

Los Tradicionalistas son aquellos nacidos antes de 1946. De acuerdo con la investigación de Manpower (2009) entre los aspectos positivos mencionaron que “tienen experiencia, conocimiento y madurez, tienen dominio de sus actividades, muestran una gran dedicación en su trabajo”. Entre los aspectos negativos están que “no abren sus horizontes, no están dispuestos a cambiar, son lentos, no aceptan presiones, tienen muchos problemas de salud”. Otras características: “No son ágiles físicamente y son tranquilos” (p. 9).

Los Baby boomers son los nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1964, según Manpower (2009) tienen como aspectos positivos que “apoyan a las personas de nuevo ingreso, aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella, les gusta su trabajo y quieren mantenerlo, son muy responsables y disciplinados, no son conflictivos y quieren modernizarse”. Entre los aspectos negativos tienen que “no se acoplan con personas de menor edad, siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia, no aceptan los cambios, pensamiento cerrado, faltan por problemas de salud, tienen deseos de retirarse”.

Otras características: “Están cansados, creen tener competencia con los jóvenes y conocen bien sus actividades” (p. 9).

La Generación X son aquellos nacidos desde mediados de la década de 1960 hasta 1976. En la investigación de Manpower (2009) identificaron como aspectos positivos de esta generación que “tienen más experiencia y responsabilidad, están más capacitados y son más estables; cuidan su empleo, enseñan a los jóvenes”. Los aspectos negativos son que “tienen ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse, están a la defensiva y generan problemas, son conformistas y apáticos”. Otras características: “Tienen una vida estable y tienen sus propias ideas” (p. 9).

La Generación Y o Net Generation corresponde a los nacidos entre 1977 y 1997. Manpower (2009) determinó como aspectos positivos de esta generación “tienen nuevas ideas y estrategias; fresca y energía, tienen mejor actitud y más agresividad, están más actualizados en la tecnología”. Entre los aspectos negativos “son inmaduros e inestables, les falta compromiso y no acatan las reglas, son conflictivos y problemáticos”. Otras características: “No buscan estabilidad laboral, no siguen políticas establecidas y tienen otras perspectivas con respecto al trabajo” (p. 9).

Finalmente, Manpower (2009) explicó de la generación Z lo siguiente:

Comprende a los nacidos entre 1997 y la última década de 2000. Son jóvenes muy ligados a la tecnología, desde muy pequeños han utilizado DVD, Internet, teléfonos celulares, reproductores de formato MP3, las redes sociales como Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube. A sus integrantes se les denomina “nativos digitales” (p. 4).

Para concluir este tema, en relación a la rotación laboral según estudio de la PricewaterhouseCoopers (2015) la Generación Y tiene mayor propensión a rotar, para el año 2014 la desvinculación voluntaria ascendió al 4.8% respecto al 0.70% del 2010.

Esto se relaciona, con el hecho de que esta generación tiende a pensar que el crecimiento profesional se da más rápido con cambios laborales que esperando promociones internas.

## **1.2 Planes de compensación**

La compensación según Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010, p. 358), son “todos los pagos monetarios, así como las prestaciones utilizadas para remunerar a los empleados por su desempeño”.

Cabe agregar que el plan de compensación debe ser lo suficientemente competitivo como para atraer y retener al personal de ventas competente. Desde el punto de vista de los vendedores, el plan de compensación debe ofrecer: Regularidad del ingreso, recompensa por un desempeño superior y equidad Hair et al (2010, p. 362).

Ahora bien, según Hair et al (2010, p. 360) el proceso para el desarrollo del plan de compensación es: elaborar las descripciones de puestos, establecer objetivos específicos, determinar los niveles generales de compensación, desarrollar la mezcla de compensación, someter el plan a una prueba previa, administrar el plan y evaluar el plan.

### **1.2.1 Métodos de compensación para la fuerza de ventas**

De acuerdo con lo establecido por Hair et al (2010, p. 358) Las empresas utilizan tres métodos para compensar en términos financieros al personal de ventas:

- a. Sueldo directo: el vendedor recibe una cantidad fija de dinero a intervalos regulares.

- b. Comisión directa: el vendedor recibe una cantidad de dinero que varía conforme a los resultados, por lo general las ventas o las utilidades.
- c. Combinación: el vendedor recibe una mezcla de sueldo y comisiones.

Por otro lado, según Johnston y Marshall (2009, p. 337) el sueldo directo es apropiada cuando se compensa a representantes de ventas nuevos, cuando la empresa se adentra en nuevos territorios de venta que requieren trabajo de desarrollo y cuando los representantes de ventas deben desempeñar muchas actividades no propias de las ventas.

Por otra parte, cuando se trata de planes de comisiones según Hair et al (2010, p. 370) se requiere que el gerente de ventas decida: La base, o unidad, sobre la cual se pagarán las comisiones (ventas en dinero, unidades vendidas o utilidad bruta). El índice que se pagará por unidad (por lo general expresado como un porcentaje de las ventas o de la utilidad bruta). El punto en el cual se inician las comisiones (después de vender la primera unidad o después de llegar a una cuota de ventas). El momento en que se pagan las comisiones (cuando se obtiene el pedido, cuando se envía o cuando se paga). Además este plan de comisión resulta conveniente cuando se requiere vender de forma muy insistente; cuando son mínimas las actividades no relacionadas con las ventas; cuando a la empresa no le es posible controlar de manera estrecha las actividades de la fuerza de ventas Johnston y Marshall (2009, p. 337).

Sobre el plan combinado de compensación Hair et al (2010, p. 373) mencionó que este método agrupa dos o tres de los métodos de compensación básicos, por lo general incluye comisiones y bonos para motivar a los vendedores y además, un sueldo para ayudarles a lograr las metas menos cuantificables.

En el caso de los planes de compensación con bonos proporcionan una suma total de dinero o de acciones por algún desempeño excepcional, como cumplir con la cuota, una nueva

cuenta del cliente o vender una mezcla de productos deseada. Las empresas pueden pagar bonos por el desempeño individual o por los logros del grupo y entregarlos en el periodo actual, distribuirlos a lo largo de varios periodos o diferirlos hasta después del retiro, cuando el vendedor está ganando menos dinero y pagará menos impuestos.

Respecto a la proporción de los incentivos (comisiones y bonos) según Hair et al (2010, p. 365) representan alrededor del 20 por ciento del sueldo base para vendedores de empresas de productos de consumo y de alrededor de 25 por ciento del sueldo base para vendedores de empresas de productos industriales. Sin embargo, para los vendedores que están en el negocio de servicios, el pago de incentivos puede ser del 50 a 70 por ciento sobre su sueldo base.

### **1.2.2. Ventajas y desventajas de los métodos de compensación**

Según Hair et al (2010, p. 369) el método de compensación de sueldo directo tiene las siguientes ventajas y desventajas

**Ventajas:** Proporciona seguridad al personal de ventas, ayuda a desarrollar un sentido de lealtad hacia la empresa, proporciona a la empresa un grado más alto de control sobre las actividades del personal de ventas, permite una rápida adaptación de las actividades de la fuerza de ventas a las demandas cambiantes del mercado y a los objetivos de la empresa, su administración es sencilla.

**Desventajas:** No proporciona ningún incentivo para hacer un esfuerzo extra y puede incrementar los costos de ventas, porque los sueldos permanecen iguales incluso cuando no hay ventas.

Las siguientes son algunas de las ventajas y desventajas de los planes de comisión directa, según Hair et al (2010, p. 372):

Ventajas: El ingreso está directamente relacionado con la productividad, las comisiones se calculan con facilidad, las comisiones se pagan sólo cuando se generan ingresos, los costos son proporcionales a las ventas, el personal de ventas que tiene un mal desempeño se elimina él mismo mediante su renuncia, el ingreso se basa estrictamente en los logros.

Desventajas: El personal de ventas tiene muy poca lealtad a la empresa, debido a las extremas fluctuaciones en las ganancias, muchos miembros del personal de ventas pueden enfrentar incertidumbre acerca de si podrán satisfacer los gastos de vida cotidianos de sus familias, es posible que haya altos índices de rotación de la fuerza de ventas cuando las condiciones de negocios son lentas, a menudo se descuidan las actividades que no son de ventas, como de servicio y el personal de ventas puede saturar el inventario de los clientes.

Para Hair et al (2010, p. 373) las siguientes son las principales ventajas y desventajas de un plan de compensación combinado:

Ventajas: Proporciona mayor flexibilidad y control sobre el personal de ventas, proporciona seguridad, además de incentivos y permite un refuerzo continuo e inmediato del comportamiento de ventas deseado.

Desventajas: su administración puede ser costosa, en particular si no se computariza y puede fracasar en el logro de los objetivos administrativos si no se concibe de forma cuidadosa.

### **1.2.3 Otros tipos de Compensación**

Existen otros programas de incentivos para la fuerza de ventas como los concursos de ventas, los cuales según Johnston y Marshall (2009) “son programas de corto plazo diseñados para motivar al personal a fin de que alcance metas específicas de ventas” donde los premios

pueden ser de tipo económicos y no económicos, los ganadores reciben premios en efectivo, en mercancía o en viajes. Pero para tenga éxito, un concurso de ventas necesita lo siguiente: Tener objetivos específicos claramente definidos, ofrecer un tema emocionante, brindar una probabilidad razonable de que todos los vendedores logren alcanzar los premios, otorgar premios atractivos y la promoción y el seguimiento necesarios.

Otro tipo de compensación son las prestaciones o beneficios adicionales, se trata de recompensas financieras indirectas que ayudan a proporcionar al personal de ventas seguridad adicional y satisfacción laboral, en esta categoría ingresan prestaciones como seguro de vida suplementario, seguro médico suplementario, membresía en un club campestre, automóvil de la empresa, viajes en avión en primera clase y opciones de acciones (Hair et al, 2010, p. 365).

Por otra parte, Johnston y Marshall (2009) mencionaron que los gastos de ventas también representa una mejora de la compensación del vendedor sobre todo cuando estos son reembolsables, en este rubro se consideran aquellos “gastos en los que incurren los representantes de ventas en el campo viajes, alojamiento, comidas y atenciones a los clientes”. Tres medios comunes de manejar los gastos del vendedor son el reembolso directo, el reembolso limitado y el no reembolso.

Sobre el reembolso directo Johnston y Marshall (2009) expresaron lo siguiente:

Se efectúa contra la entrega por parte del vendedor de recibos o registros detallados que justifiquen los gastos, de modo que el procesamiento y evaluación de los gastos reclamados se agreguen a los costos de administración de ventas de la empresa (p.347).

Los planes de reembolso limitado, de acuerdo con Johnston y Marshall (2009) tratan de “limitar la cantidad total reembolsable de gastos, ya sea mediante el establecimiento de límites máximos para cada renglón de gastos”

(alimentación, movilización, hospedaje) o la entrega a cada vendedor de un anticipo que cubra sus gastos totales.

Mientras que, con el no reembolso de gastos implica que los vendedores cubran sus propios gastos y por ende manejan comisiones de alto porcentaje.

Los premios no económicos también desempeñan un papel fundamental en el sistema de compensaciones, así lo mencionaron Johnston y Marshall (2009, p. 345) las oportunidades de avance y promoción, así como los programas de reconocimientos son motivadores efectivos en las ventas.

En el caso de las oportunidades de promoción, las empresas han establecido dos trayectorias de carrera para los vendedores. Una consiste en que los más prometedores lleguen a ocupar puestos de administración y la otra ruta conduce a puestos más avanzados dentro de la misma fuerza de ventas, en ocasiones incluyen prestaciones adicionales como un mejor automóvil y mejores oficinas.

También están los programas de reconocimiento, mediante los cuales se premian a los vendedores por su destacado desempeño, incluye actividades como dar conocer los logros del ganador en una reunión de ventas, publicidad en la prensa local, anuncio en el boletín impreso de la compañía u otras formas. Asimismo, las empresas suelen conceder premios especiales (de bajo costo) como trofeos, placas o anillos como reconocimiento (Johnston y Marshall, 2009, p. 346).

#### **1.2.4 Proporción relativa del pago de incentivos.**

Para Johnston y Marshall (2009) “la decisión de un gerente respecto de qué proporción del paquete global de compensaciones debe estar representada por el pago de incentivos debe basarse en los objetivos de la compañía y en la naturaleza del puesto de ventas”.

Según Johnston y Marshall (2009):

Cuando los objetivos primordiales de la empresa están directamente relacionados con las ventas de corto plazo (como incrementar el volumen de ventas, la rentabilidad o el número de nuevos clientes) se debe ofrecer una alta proporción de incentivos. Cuando se consideran más importantes el servicio al cliente y otros objetivos diferentes de ventas, el punto de atención principal debe ser el componente de sueldo base del plan. Esto proporciona a la administración más control sobre las actividades de manejo de cuentas de la fuerza de ventas (p. 339).

#### **1.2.5 Riesgos por pagar demasiado y de pagar poco**

Algunas empresas, independientemente del tamaño o posición en sus industrias, ofrecen a sus vendedores la oportunidad de obtener una gran cantidad de ingresos. La justificación para ello según Johnston y Marshall (2009) “es que las oportunidades de obtener altos ingresos atraerán al mejor talento y motivarán a los integrantes de la fuerza de ventas a trabajar para obtener volúmenes de venta más y más altos”,

Por otro lado, Johnston y Marshall (2009) también mencionaron:

Pagar demasiado a los vendedores en relación con lo que otras empresas pagan por puestos similares, y en relación con lo que otros empleados de la misma compañía ganan en puestos que no son de ventas, en ocasiones provoca grandes problemas. La compensación

es el elemento más grande de los costos de ventas de una compañía y pagar demasiado a los vendedores incrementa innecesariamente los costos de ventas y reduce las utilidades. De igual manera, provoca resentimiento y desánimo entre los demás empleados y ejecutivos de la compañía, pues los vendedores llegan a ganar más dinero incluso que los altos ejecutivos (p. 354)

Johnston y Marshall (2009) explicaron cuáles serían riesgos en los que incurrirían las empresas al pagar poco a los vendedores:

Restringir las compensaciones de ventas tal vez parezca una forma eficaz de mantener bajos los costos de ventas y elevar las utilidades, pero por lo general esto no funciona en el largo plazo. Cuando se compra talento en el mercado de trabajo, una compañía tiende a conseguir lo que paga. Si se contratan malos vendedores por un sueldo bajo, es casi seguro que el resultado sea un mal desempeño. Si se contratan buenos vendedores con un sueldo bajo, es probable que la empresa tenga una alta rotación de personal, con mayores costos de reclutamiento y capacitación de sustitutos, y pérdida de ventas (p. 354).

### **1.2.6 Tendencias en la compensación de ventas**

Algunas empresas han incorporado en sus planes de compensación de ventas incentivos con base en la satisfacción del cliente, de tal forma que utilizan las calificaciones de satisfacción del cliente para determinar los bonos para el personal de ventas al final del año. Otra tendencia relacionada, es la de los equipos de ventas al cliente y los programas de cuentas clave, en este sentido las compañías están cambiando a su personal de ventas a equipos con base en cuentas, pues creen que de esa manera pueden servir mejor a sus clientes adoptando una estructura más enfocada en el cliente (Hair et al, 2010, p. 375).

### **1.2.7 Comisiones para los gerentes de ventas**

Todas las empresas vinculan la compensación de los gerentes de ventas con el desempeño de la fuerza de ventas. Sin embargo, el desarrollo de un plan de compensación de un gerente de ventas sólo sobre la base del desempeño de ventas anual, puede no ser apropiado, pues sus responsabilidades no son exclusivamente de ventas ni de administración, para ello es importante considerar en el plan una mezcla de metas orientadas a las ventas, así como a las metas organizacionales (Hair et al, 2010, p. 375).

### **1.2.8 Plan de compensación de Equivida**

Se trata de un plan combinado entre un sueldo base que puede ir desde los \$400,00 hasta los \$650,00 y comisiones entre el 15% y el 35% sobre la prima anual, pudiendo llegar hasta el 40% con la venta de pólizas anualizadas, cabe recalcar que la empresa no tiene un mínimo o un máximo para comisionar.

Adicionalmente, cada trimestre la gerencia evalúa la producción nacional por vendedor y según eso se paga un bono por cumplimiento (desde \$11500 en prima anual) que puede ser desde el 5% hasta el 12.5%.

La empresa también ofrece a los vendedores un programa de recompensas, en el cual se establecen objetivos periódicos y en caso de cumplirlos, se ganan puntos, los cuales pueden ser canjeados por premios que van desde electrodomésticos hasta viajes internacionales.

Los vendedores también pueden ganar ordenes de consumo en Megamaxi, por la venta de planes dentales (aplica para productos blue y silver titular y titular más familia).

Por otra parte, la compañía también realiza anualmente una convención nacional, en la cual se reúne a la toda la fuerza de ventas con el objeto de revisar los resultados del año anterior,

presentar el plan de trabajo y de incentivos para el nuevo año, realizar dinámicas de grupo, premiar a los mejores vendedores y comunicar la campaña de marketing para medios de comunicación y redes sociales.

La empresa también cuenta con un programa de asistencia al empleado con la cual, los trabajadores y sus familiares pueden realizar consultas de tipo legal hasta psicológicas a través de profesionales especializados, sin costo alguno.

Finalmente, como prestaciones la empresa ofrece a todos sus trabajadores y familiares un seguro de vida (para el personal a prueba es una póliza de accidentes personales), asistencia médica, exequial (cobertura de asistencia funeral) y asistencia dental, se les acreditará mensualmente por concepto de alimentación un bono de \$40,70 además, brinda un plan de ahorro con porcentajes entre el 2% y el 10% del sueldo base.

### **1.3. Liderazgo**

Antes de analizar el tema de liderazgo es importante entender el concepto de administración de ventas y el rol del gerente de ventas. Para Hair et al (2010) la administración de ventas es:

“La función de planeación, dirección y control de las actividades del personal de ventas de una unidad de negocios, incluye el reclutamiento, selección, capacitación, equipamiento, asignación, determinación de rutas, supervisión, remuneración y motivación según como dichas tareas se aplican a la fuerza de ventas” (p.4).

Ahora bien, entre las principales responsabilidades y deberes de los gerentes de ventas se encuentran los procesos de planeación, dirección y control de las actividades del personal de venta. Otras tareas que deben realizar los gerentes de ventas son: preparar el plan de ventas y

los presupuestos; estimar la demanda y pronosticar las ventas; determinar la estructura de la fuerza de ventas; reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores; determinar los territorios y las cuotas de ventas así como los estándares de desempeño; compensar, motivar y dirigir a la fuerza de ventas; hacer análisis del volumen de ventas, los costos y las utilidades; y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.

Para finalizar según Johnston y Marshall (2009, p. 6) mencionaron que la relación entre el gerente de ventas y el vendedor se ha transformado pasando de un estilo burocrático a uno con un enfoque más flexible y con mayor capacidad de respuesta, dadas estas circunstancias hoy en día para ser un buen líder, se requieren nuevas habilidades, distintas a las del papel tradicional del administrador. Algunos ejemplos de este enfoque de liderazgo incluyen: Comunicarse con los vendedores, en lugar de controlarlos; ser su simpatizante y entrenador, en lugar de su supervisor o jefe; conferir facultades a los vendedores para que puedan tomar decisiones, en lugar de dirigirlos.

### **1.3.1 Definición de liderazgo**

En el contexto de la administración de ventas, para Hair et al (2010, p.284) el liderazgo se refiere al “proceso interpersonal de comunicar, inspirar, guiar e influir en el comportamiento del personal de ventas subordinado, hacia el logro de los objetivos, las metas y los valores organizacionales”.

En este contexto es importante distinguir entre supervisión, administración y liderazgo que aunque están relacionados, son muy diferentes. La supervisión implica el desempeño de tareas que tratan del monitoreo de las actividades de trabajo cotidianas de los subordinados. La administración por su parte es un proceso aprendido, mediante el cual los subordinados se guían por obligaciones formalmente prescritas orientadas a alcanzar las metas

organizacionales. Mientras que el liderazgo, es un proceso emocional que implica ejercer una influencia psicológica, social e inspiradora en las personas (Hair et al, 2010, p.315).

Por otra parte, según Hair et al (2010, p.315) los líderes pueden recurrir al poder de una variedad de fuentes, para alcanzar sus metas. Estas fuentes incluyen el poder legítimo de la autoridad formalmente delegada; el poder de recompensa, es decir la habilidad para proporcionar a los subordinados varios beneficios, como incrementos, elogios o promociones; el poder coercitivo, que es la habilidad de castigar o de retener las recompensas; el poder referente, que es la habilidad del líder para inspirar a los demás y el poder experto, basado en las habilidades, los conocimientos o las capacidades especiales del líder.

### **1.3.2 Rasgos de un líder**

Existen diferentes versiones sobre los rasgos o condiciones que debe tener un líder. Según Baguer (2009) un líder se distingue por las siguientes características: son demócratas, tienen iniciativa, son innovadores, son expertos, trabajan con sencillez, no abandonan los proyectos ante las dificultades, practican la estrategia, demuestran responsabilidad y perseverancia, tienen visión, tienen gran seguridad en sí mismos, son prácticos y eficaces, mantienen la calma en ocasiones difíciles, tienen habilidad de utilizar el poder eficientemente y de forma responsable, tienen habilidad para crear climas favorables y están abiertos a recibir críticas.

### **1.3.3 Estilos de liderazgo**

Según Goleman (2000) los ejecutivos utilizan seis tipos de liderazgo:

- a. Líderes coercitivos: “Demandan acatamiento inmediato” y funciona mejor “en una crisis, para emprender una reestructuración o con empleados problemáticos” (p. 11).

- b. Líderes autoritarios: “Movilizan a la gente hacia una visión” y funciona mejor “cuando el cambio requiere una nueva visión o cuando es necesaria una orientación clara” (p. 11).
- c. Líderes de afiliación: “crean armonía y construyen lazos emocionales”, funciona mejor “para reparar fisuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes” (p. 11).
- d. Los líderes democráticos: “Forjan consenso a través de la participación”, funciona mejor “para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos” (p. 11).
- e. Los líderes marcapasos: “Establecen estándares elevados de rendimiento” y funciona mejor “para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado” (p. 11).
- f. Los líderes de entrenamiento (coaching): “Desarrollan a la gente para el futuro” y funciona mejor “para ayudar a un empleado a mejorar su rendimiento o desarrollar fortalezas a largo plazo” (p. 11).

Finalmente, Goleman (2000) explicó:

Cuanto más estilos exhiba un líder es mejor. Los líderes que emplean cuatro o más (especialmente el autoritario, democrático, afiliativo y coaching) consiguen el mejor clima laboral y los mejores rendimientos del negocio. Los líderes más efectivos intercambian de un modo flexible los estilos de liderazgo según sea necesario (p. 8).

### **Teorías contemporáneas del liderazgo a la administración de ventas del siglo 21**

Como señalan Hair et al. (2010) las escuelas de pensamiento contemporáneo acerca del liderazgo incluyen: el liderazgo transformacional, el liderazgo de Pigmalión y el empowerment.

Liderazgo transformacional: Debido a la naturaleza de la posición en ventas, la mayoría de los gerentes utiliza el liderazgo transaccional, con el cual se trata de estimular y dirigir a la fuerza de ventas con retroalimentación y un reforzamiento contingente (recompensar o castigar al personal de ventas con base en su desempeño). Sin embargo los líderes transformacionales o carismáticos reconocen las necesidades inmediatas de sus empleados y les comunican que tales necesidades se podrán satisfacer mediante un desempeño efectivo. El resultado son empleados más comprometidos y satisfechos a quienes se alienta para que superen sus expectativas y objetivos personales en bien del distrito de ventas y de la empresa. Los gerentes de ventas transformacionales poseen cuatro características clave:

- a.** Carisma: tienen una visión, un sentido de la misión y una poderosa atracción emocional para el personal de ventas.
- b.** Inspiración: comunican de forma efectiva las expectativas; son emocionalmente animosos y tranquilizan al personal de ventas.
- c.** Estimulación intelectual: ayudan al personal de ventas a ser mejores cuando identifican y resuelven los problemas y necesidades de los clientes.
- d.** Consideración individual: dan muestras de consideración hacia el personal de ventas por medio de mentoring, coaching y counseling (Hair et al, 2010, pp. 299-300).

Liderazgo Pigmalión: Algunos gerentes de ventas efectivos comunican a sus subordinados de ventas expectativas altas, pero realistas, basándose en el principio de que el pensamiento positivo engendra resultados positivos. En otras palabras tratan de modelar el desempeño del subordinado comunicándole sus esperanzas de que tenga éxito en el trabajo. Para utilizar de forma efectiva el liderazgo Pigmalión, las organizaciones de ventas deben alentar a sus gerentes para que tenga un nivel alto de expectativas en lo que concierne a su personal de ventas, deben tratar de incrementar la confianza en sí mismos del personal, de manera que

esperen más de ellos mismos y, por consiguiente, incrementen su productividad. (Hair et al, 2010, pp. 302-303).

El empowerment: Se define como el proceso de hacer socios a los subordinados, otorgándoles la autoridad legítima y el albedrío en la toma de decisiones y proporcionando recompensas vinculadas con el desempeño de la empresa. Cabe agregar que debido a que los vendedores a menudo trabajan solos, tienden a disfrutar de una considerable libertad en el trabajo. Pueden tomar decisiones acerca de a quiénes deben visitar (y en qué orden), del contenido de sus presentaciones de ventas, del porcentaje de tiempo dedicado a las ventas frente al que no se dedica a las mismas e incluso del precio de venta. Debido a este nivel de libertad en el trabajo, los gerentes de ventas quieren recurrir al empowerment de su personal de ventas en una forma que simultáneamente controle sus actividades y evite la inhibición de su productividad en ventas. Ahora bien para implementar de forma efectiva un programa de empowerment, los gerentes de ventas deben enfocarse en: mejorar las habilidades del vendedor, desarrollar el carácter del vendedor, crear una cultura de empowerment y proporcionar oportunidades para el empowerment. (Hair et al, 2010, p. 303).

#### **1.3.4 Mentoring**

De acuerdo con Hair et al (2010, pp. 306-307) una forma comprobada de desarrollar a los líderes es por medio del mentoring. Un mentor es alguien que ayuda sistemáticamente a desarrollar las habilidades de un subordinado mediante una enseñanza cuidadosa, guía personal y el ejemplo. Los mentores por lo común son personas fuertes que confían en sí mismas y que no temen a un subordinado joven y agresivo. Asumen riesgos cuando apuestan al talento percibido de los subordinados y son una fuente y un estímulo importantes para el desarrollo de líderes. Una forma de enseñanza que recientemente ha adquirido popularidad entre los gerentes de ventas es el coaching de borde. En la práctica, el gerente de ventas

permanece al lado del vendedor durante una visita de ventas y hace una crítica constructiva inmediatamente después de la visita.

### **1.3.5 Las mujeres como gerente de ventas**

Por tradición, las ventas y su administración han estado dominadas por los hombres, pero en el siglo 21 un creciente número de mujeres está desempeñando roles de liderazgo, tanto en la industria como en el gobierno. Hair et al (2010 pp. 308-309) recomiendan en su libro que el sexo del vendedor puede dictar qué estilo de liderazgo es apropiado. Las mujeres que controlan a hombres pueden considerar seriamente la idea de hacer hincapié en los enfoques que dependen de las recompensas para mejorar el desempeño del vendedor. Esto significa establecer objetivos y planes con los subordinados, indicando la forma en la cual el logro de las metas conducirá a las recompensas que desean. Cuando controlan a mujeres, las gerentes de ventas del sexo femenino deben considerar la utilización de la estimulación intelectual para incrementar la productividad del personal de ventas. Esto significa lograr que sus subordinadas se enfoquen en la conciencia del problema, las técnicas de ventas innovadoras, la venta adaptativa y las razones para un buen o mal desempeño.

### **1.3.6 Relación del empleado con el líder**

Rosa-Navarro y Carmona-Lavado (2010, p. 116) mencionaron que investigaciones desarrolladas han demostrado que los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso, desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) y tienen menor intención de abandonar la organización. Por su parte, Piero y Rodríguez (2008, p. 72) han señalado que la relación supervisor-subordinado es una de las fuentes más comunes de estrés en las organizaciones. De esta forma, los empleados que perciben que sus

supervisores son abusivos, experimentan bajos niveles de satisfacción laboral, menores niveles de compromiso afectivo y mayores niveles de conflicto trabajo-familia. En efecto, el liderazgo ineficaz puede contribuir seriamente a dañar la salud y el bienestar de los empleados.

#### **1.4 Plan de carrera**

Es importante empezar por definir carrera, según Alles (2007, p. 118) es “desarrollarse utilizando medios éticos y profesionales, recurriendo a recursos lícitos, en competencia leal y con sanos objetivos; crecer para triunfar en una clara correspondencia entre los objetivos propios del colaborador y los de la organización que lo emplea”.

En relación a este tema, Alles (2007, p. 118) señaló que existen cuatro tipos de carrera:

Gerencial (ascendente), especialización (enriquecimiento o expansión), cambio de área sector o especialidad (desplazamiento lateral) y descendente o realineamiento.

**Carrera Gerencial:** Se trata de ser promovido a una posición superior, usualmente dentro de una misma área (Alles, 2007).

**Carrera como especialista:** En este caso el enriquecimiento o expansión se refiere a la profundización en la posición, es decir, es cuando una persona sin ser promovido, dentro de su mismo puesto, logra enriquecer su función con nuevas técnicas, aplicando una nueva metodología, mejorando la calidad, etc. La rotación de puestos es otra forma de incrementar la extensión de las funciones de una persona. En la mayoría de los casos el enriquecimiento incrementa la satisfacción en el empleo, se siente motivado, tiene un mejor desempeño y los índices de rotación y ausentismo tienden a disminuir, sin embargo la extensión (adición de nuevas tareas al puesto) no siempre aumenta la satisfacción del colaborador (Alles, 2007).

Cambio de área o especialidad: Se trata de un desplazamiento lateral del colaborador, no necesariamente implica mayor nivel jerárquico ni remunerativo, sino que puede darse por diversos motivos como necesidad de cubrir determinadas posiciones o por requerimientos del empleado (Alles, 2007).

Descendiente o realineamiento: Se da en los siguientes casos: primero, una persona baja a una posición de menor jerarquía para luego ascender, segundo, a un colaborador se le propone un puesto de menor nivel porque la posición actual no corresponde con sus competencias o conocimientos o porque la posición no concuerda con los proyectos personales o profesionales del individuo (Alles, 2007).

#### **1.4.1 Programas para el desarrollo de personas**

Según Alles (2007, p. 126) las empresas suelen implementar programas de desarrollo como los siguientes:

Personas claves: Son similares a los planes de carrera, pero están dirigidos a un grupo de personas, que por algún factor (potencial de crecimiento o competencias gerenciales), la empresa considera clave.

Plan de jóvenes profesionales: es igual que el anterior, sobre todo en lo relacionado con el criterio de valorar el potencial de crecimiento y competencias gerenciales, pero está centrado en personas menores a 30 años.

Planes de carrera: Se utilizan en empresas que tienen colectivos numerosos de una misma especialidad (por ejemplo vendedores).

Planes de sucesión. Tienen como principal propósito cuidar el capital intelectual de la organización designando un posible sucesor para cada uno de los puestos claves.

Diagramas de reemplazo: Tienen como propósito asegurar la continuidad de la administración, designando un posible sucesor para cada uno de los puestos claves de la organización que estén ocupados por una persona cercana a la jubilación o retiro.

Entrenamiento experto: estos programas están vinculados al desarrollo de una capacidad específica (conocimiento o competencia). Los resultados son de corto plazo. El entrenador puede ser de la misma organización o un consultor externo.

### **1.4.2 Definición**

Según Alles (2009) los planes de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Las carreras pueden reflejarse en documentos escritos a los cuales se los denomina Planes de carrera, allí se deja constancia sobre cuál sería el camino a seguir para ir escalando los distintos puestos. Es decir, qué requisitos (conocimientos, competencias y experiencia) se deben cumplir para pasar de un escalón al otro.

### **1.4.2 Elementos del plan de carrera**

De acuerdo con lo establecido por Mínguez (2006, p. 118) para que el plan de carrera tenga éxito, se deben dar tres elementos: una sólida base con cuatro factores, tres pilares que sustenten los factores anteriores y tres procesos, a continuación el detalle:

Los cuatro factores son: Saber dónde quiere ir y cómo llegar hasta allí, el apoyo constante de la alta dirección, motivar al personal con potencial y una adecuada gestión de puestos (descripciones y valoraciones).

Los tres pilares son: El jefe directo de la persona con potencial debe actuar como formador/desarrollador/facilitador que participe activamente en las actividades que conforman la planificación de las carreras profesionales. El propio interesado que tiene la firme voluntad de esforzarse en su propio crecimiento. El departamento de recursos humanos como impulsor y responsable del proyecto.

Los tres procesos son: identificación del potencial, diseño del plan de carrera y realización del plan de carrera.

### **1.4.3 Metodología para elaborar el plan de carrera**

La metodología propuesta por Mínguez (2006) consta de once fases:

1. Analizar el plan estratégico y la política de Recursos humanos.
2. Definir el alcance y la política a seguir en los planes de carrera. Con la información obtenida en la fase anterior.
3. Determinar familias profesionales y puestos claves.
4. Definir rutas profesionales.
5. Identificar, seleccionar e implicar al personal con un alto potencial de desarrollo en aquellos colectivos previstos para ello.
6. Identificar puestos destino a mediano plazo.
7. Diseñar los planes de carrera
8. Analizar, individualmente, el coste / beneficio de cada plan de carrera.
9. Aprobar el plan de carrera por el comité correspondiente.
10. Desarrollar el plan desde la fase inicial evaluando permanentemente y reajustando parcialmente, según resultados.
11. Analizar el nivel de cumplimiento de previsiones y objetivos.

#### **1.4.4 Rutas para elaborar un plan de carrera**

Alles (2005) determinó cuatro formas o rutas para diseñar el plan de carrera, su aplicación depende del tamaño de la organización y la naturaleza de los cargos:

- a. Ruta ascendente: es la ruta tradicional o clásica que se utiliza para la elaboración de planes de carrera, por lo que un colaborador avanza ascendentemente a través de una línea de cargos bien definida el ser promovido a una posición superior.
- b. Ruta de expansión: esta ruta se refiere a la profundización en la posición actual del empleado, este tipo de ruta es más moderno, se entiende que el colaborador hace carrera, aún sin ser promovido, en su mismo puesto, logra reforzarlo con nuevas técnicas, habilidades, conocimiento y así aplicarlo a una nueva metodología de trabajo, mejorando la calidad del trabajo.
- c. Ruta de desplazamiento lateral: permite al colaborador moverse lateralmente u horizontalmente, o sea la asignación a otra posición que no tenga mayor nivel jerárquico ni remunerativo al que ocupaba, sin embargo, el trabajador se siente valorado porque considera que puede desenvolverse en otro puesto de trabajo.
- d. Ruta por Competencias: en esta ruta los empleados deciden contribuir con sus habilidades y conocimientos sin ceñirse a rutas anteriores. Este nuevo modelo es visto como incentivo para que las personas se interesen por descubrir capacidades que poseen para desempeñar en determinado puesto de trabajo.

#### **1.4.5 Ventajas del plan de Carrera**

Según Werther y Davis (2008, p. 285) cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se cuentan:

- a. Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal. Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa.
- b. Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción. La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- c. Facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados que podrán tener relevancia a nivel internacional.
- d. Disminuye la tasa de rotación. Cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.
- e. Satisface las necesidades psicológicas del empleado. Al sustituir una vaga percepción de que debería prepararse para una promoción por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

#### **1.4.6 Retroalimentación**

Werther y Davis (2008, p. 297) mencionaron en su libro que el individuo sin una realimentación sobre el desempeño profesional tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada y puede interesarse poco por llevar a cabo esfuerzos adicionales necesarios para aprender determinada materia nueva o cumplir una función adicional. El departamento de recursos humanos puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

### **1.4.7 Ascenso de un vendedor en la organización**

Según Johnston y Marshall (2009, p. 38) los buenos vendedores de los niveles más bajos de la jerarquía de la empresa tienen muchas oportunidades administrativas a su alcance, sobre todo en la gerencia de ventas y la de marketing, debido a sus conocimientos sobre los clientes, competidores y los productos de la empresa. Sin embargo no hay ninguna garantía de que alguien que haya demostrado ser un buen vendedor también consiga ser un buen gerente de ventas. Además las estructuras de organización más planas y los equipos interfuncionales están cambiando la cantidad y la esencia de las oportunidades administrativas que hay para los vendedores exitosos. Cabe agregar que los vendedores sobresalientes suelen rechazar su ascenso a un puesto administrativo porque les gusta vender, o porque ganan más dinero vendiendo que administrando.

### **1.4.8 Estancamiento en la carrera**

Según Hair et al (2010, p. 346) el estancamiento en la carrera se da “cuando un vendedor ya no crece ni se desarrolla en el puesto y/o las probabilidades de que la persona reciba una responsabilidad adicional son bajas”. Esto ocurre por tres motivos razones: el desempeño del vendedor es deficiente, en la empresa hay disponibles menos oportunidades de promociones o de incrementar la responsabilidad y el individuo tiene una preferencia o alguna restricción que le impide aceptar una responsabilidad adicional.

Esta condición se puede manifestar en los vendedores a través de varias conductas: Pueden reducir el número de visitas que hacen al día o la cantidad de tiempo que pasan trabajando en campo, se pueden sentir demasiado estresados o agotados, su desempeño podría disminuir en todos los aspectos o sólo en criterios de desempeño seleccionados. Entonces a menos que la

gerencia tome medidas al respecto puede perder los servicios de un vendedor con un buen desempeño e incluso su actitud puede llegar a ser contagiosa para el resto del equipo.

#### **1.4.9 Plan de Carrera para los asesores comerciales de Equivida**

##### 1. Ejecutivo comercial Trainee

Sueldo: \$400

Productividad: mayor o igual a 2 pólizas provisión

Antigüedad: Menos de 3 meses

Capacitación: Módulo 0 y 1

Competencias: orientación de servicio al cliente, compromiso e identificación con la empresa, orientación al logro y resultados, trabajo en equipo, preocupación por el orden y la calidad, búsqueda de información, impacto e influencia, flexibilidad – adaptabilidad al cambio, planificación e iniciativa - pro actividad.

##### 2. Ejecutivo comercial

Sueldo: \$450

Productividad: mayor o igual a 3 pólizas provisión

Antigüedad: De 3 a 11 meses

Capacitación: Módulo 0, 1 y 2

Competencias: orientación de servicio al cliente, compromiso e identificación con la empresa, orientación al logro y resultados, trabajo en equipo, preocupación por el orden y la

calidad, búsqueda de información, impacto e influencia, flexibilidad – adaptabilidad al cambio, planificación e iniciativa - pro actividad.

### 3. Ejecutivo comercial Senior

Sueldo: \$550

Productividad: mayor o igual a 4 pólizas provisión

Antigüedad: Entre 1 y 2 años

Capacitación: Módulo 0, 1, 2 y 3

Competencias: orientación de servicio al cliente, compromiso e identificación con la empresa, orientación al logro y resultados, trabajo en equipo, preocupación por el orden y la calidad, búsqueda de información, impacto e influencia, flexibilidad – adaptabilidad al cambio, planificación e iniciativa - pro actividad.

### 4. Ejecutivo comercial Elite

Sueldo: \$650

Productividad: mayor o igual a 5 pólizas provisión

Antigüedad: Mas de 2 años

Capacitación: Módulo 0, 1, 2 y 3

Competencias: orientación de servicio al cliente, compromiso e identificación con la empresa, orientación al logro y resultados, trabajo en equipo, preocupación por le orden y la

calidad, búsqueda de información, impacto e influencia, flexibilidad – adaptabilidad al cambio, planificación e iniciativa - pro actividad.

## **1.5 El proceso de selección**

“El proceso de selección se refiere a las actividades involucradas en la elección de los candidatos que satisfacen mejor las calificaciones y que tienen más aptitudes para el puesto” (Hair et al, 2010, p. 22). Adicionalmente, el proceso de selección puede variar de una compañía a otra, porque depende de factores como el tamaño de la empresa, el número de vendedores necesario y de la importancia del puesto que se va a cubrir. Johnston y Marshall (2009) propusieron el siguiente proceso de selección:

1. Establecer la política respecto de la responsabilidad del reclutamiento y selección.

Según Johnston y Marshall (2009, p. 279) la responsabilidad de quién debe reclutar y seleccionar a los nuevos vendedores, depende de dos factores: del tamaño de la fuerza de ventas y de la clase de ventas de que se trate. En empresas donde la fuerza de ventas es pequeña, el director de ventas tiene como una de sus responsabilidades el proceso de reclutamiento y selección del nuevo personal. En las compañías grandes y en las que existen diferentes niveles de fuerzas de ventas, suele delegarse a los gerentes de ventas de menor nivel o a especialistas de recursos humanos el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, cuando una empresa debe ser selectiva a la hora de escoger a los candidatos, por las habilidades requeridas por el cargo, por lo general un especialista en reclutamiento ayuda a los gerentes de primer nivel a evaluar a los candidatos y tomar las decisiones de contratación. Por otra parte, en algunas empresas, especialistas externos de recursos humanos son quienes asesoran a los gerentes de ventas en la contratación de nuevos vendedores, este enfoque evita las fricciones entre los departamentos de Ventas y de Personal, la desventaja es que los

especialistas de personal a veces no tienen suficientes conocimientos sobre el puesto que se ha de ocupar ni de las calificaciones o habilidades que requiere un vendedor.

2. Analizar el puesto y determinar los criterios de selección.

Johnston y Marshall (2009, p. 280) recomendaron que para realizar el análisis del puesto y determinar los criterios de selección, se debe hacer lo siguiente:

- a. Realizar un análisis del puesto para determinar qué actividades, tareas, responsabilidades e influencias ambientales intervienen en el puesto que se va a ocupar.
- b. Redactar una descripción del puesto que detalle las conclusiones del análisis del puesto.
- c. Elaborar un informe de requerimientos del puesto, que determine y describa los rasgos y las habilidades personales que se deben tener para realizar las tareas y responsabilidades del puesto.

Ahora bien, la mayoría de las empresas disponen por escrito la descripción del puesto para el cargo de vendedores, sin embargo estas descripciones en ocasiones no están actualizadas. Cabe recalcar que las responsabilidades de los vendedores pueden cambiar conforme cambian los clientes, las políticas de administración de cuentas de la compañía, por la competencia, por la implementación de un nuevo sistema y otros factores ambientales. Por tanto es importante que la administración verifique que el puesto que se va a ocupar ha sido analizado recientemente, y que todo lo relativo a él se ha descrito con gran detalle.

Por otra parte, del análisis y la descripción de los puestos de ventas se delega a alguien que pertenezca al área de ventas, en las grandes empresas esta tarea se asigna a un especialista de análisis de puestos, es decir, a alguien del Departamento de recursos humanos o a un asesor externo. Al mismo tiempo es importante que la persona delegada recopile la información

sobre el contenido del puesto considerando a los ocupantes actuales y a los gerentes de ventas que supervisan al personal en ese puesto.

Sobre las descripciones de puestos de ventas según Johnston y Marshall (2009, p. 282) recomendaron cubrir las siguientes dimensiones y requerimientos:

- a. Naturaleza de los productos o servicios que se van a vender.
- b. El tipo de clientes y frecuencia con que se visitaran.
- c. Las tareas y responsabilidades específicas de ventas que se han de realizar.
- d. La relación entre el ocupante del puesto y otros puestos dentro de la empresa.
- e. Las exigencias mentales y físicas del puesto, que incluyen el volumen del conocimiento técnico que el vendedor debe tener en relación con los productos de la compañía, así como la frecuencia de viaje.
- f. Las presiones y restricciones ambientales que influyen en el desempeño del puesto, como las tendencias del mercado, las fortalezas y debilidades de la competencia y la reputación de la compañía entre los clientes.

En relación a las características del vendedor Adame, Canet y Toran (2000) mencionaron en su estudio que las deseables por los clientes son las siguientes:

Credibilidad, rapidez en el servicio, conocimiento del producto, ser pacientes con el cliente, tener un estilo personal cálido, que ayude a decidir manteniendo la confianza del cliente y que mantenga relaciones amistosas con los clientes, incluso después de la venta (p. 11).

Mientras tanto según Adame et al (2000) los directores de ventas al seleccionar a los vendedores buscan las siguientes características:

Entusiasmo, bien organizado, ambición evidente, persuasión elevada, experiencia general en ventas, elevada habilidad verbal, experiencia específica, muy recomendado, seguir instrucciones y sociabilidad (p. 11).

3. Encontrar y atraer un grupo de solicitantes.

Los gerentes de ventas acuden a diversas fuentes para encontrar posibles candidatos, según Johnston y Marshall (2009, p. 284) las fuentes internas son personas que trabajan en la empresa, mientras que las fuentes externas pueden ser personas de otras empresas (que a menudo son referidas por miembros actuales de la fuerza de ventas), están además los anuncios, el reclutamiento en línea (utilizar internet para reclutar candidatos), agencias de empleo y reclutadores profesionales.

4. Elaborar y aplicar procedimientos de selección para evaluar a los solicitantes.

Después de que se han determinado los requerimientos que se necesitan en un puesto y se han reclutado algunos candidatos, según Johnston y Marshall (2009, pp. 290 - 294) las compañías recurren a una combinación de las siguientes herramientas y procedimientos de selección para evaluar a los candidatos:

- a. Solicitudes. El propósito principal es recopilar información sobre las características y la historia personal del aspirante. Estos formatos suelen incluir preguntas sobre lo siguiente: condición física del candidato, situación familiar, experiencia de negocios, servicio militar, participación en organizaciones sociales e intereses y actividades externas. Una segunda función del formato de solicitud es ayudar a los gerentes a prepararse para las entrevistas personales con los candidatos.
- b. Entrevistas personales. Una entrevista permite que un gerente tenga la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la energía, la

empatía, la ambición y otros rasgos que están relacionados con los requerimientos del puesto. Además es posible clasificar las entrevistas personales en estructurados (se trata de preguntas estandarizadas) y no estructuradas (se trata de preguntas abiertas).

- c. Verificación de referencias. La verificación de referencias permite corroborar la precisión de los hechos informados por el solicitante. En esta etapa algunas empresas también realizan una verificación de antecedentes penales.
- d. Exámenes físicos. Aun cuando los exámenes físicos sean relativamente costosos en comparación con otras herramientas de selección, muchos gerentes de ventas los ven como un complemento para la evaluación de los candidatos. Cabe mencionar que en el país la ley exige a los empleadores realizar a sus trabajadores exámenes médicos pre ocupacionales, periódicos y de retiro de acuerdo a los riesgos a los que están expuestos en sus labores.
- e. Test psicológicos. El objetivo es medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del solicitante. Las pruebas más comunes son: inteligencia, actitud y personalidad.

### **1.5.1 Recursos complementarios para la selección**

El Assessment center o Centro de evaluación es una herramienta utilizada por las empresas para evaluar las habilidades o competencias de los candidatos. Alles (2006, p.308) lo define como “pruebas situacionales donde se enfrentan los candidatos con la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo”,

Ahora bien, una competencia según Alles (2005, p. 26) es una “forma de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”

En este contexto entonces es importante entender a lo que se refiere la evaluación de competencias que según Gil (2007) es:

Proceso por el cual se recoge información acerca de las competencias desarrolladas por un individuo y se comparan éstas con el perfil de competencias requerido por un puesto de trabajo, de tal manera que pueda formularse un juicio de valor sobre el ajuste al mismo (p.87).

Asimismo, la selección basada en competencias requiere que se defina previamente las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades en el que puesto de trabajo que se pretende cubrir, finalizando con la evaluación de dichas competencias en los candidatos.

Cabe recalcar que la única utilidad de la evaluación de competencias no es la selección de personal nuevo también permite identificar necesidades de capacitación, sirve como base para la toma de decisiones respecto a incrementos salariales o promoción, entre otros propósitos.

Por otra parte Alles (2006, p.315) indicó en su libro Selección por competencias las características de un assessment, a continuación el detalle:

- a. Las pruebas deben reunir una determinada estructura y contenidos, responder a ciertas formulas y practicarse manera sistemática, sobre la base de una seria de reglas de puesta en escena que conviene cumplir, según indica la experiencia acumulada.
- b. Los assessment son grupales. En alguna ocasión se puede administrar un ejercicio de producción individual y a continuación promover la discusión colectiva de las soluciones que cada persona presenta.
- c. Involucra hasta doce participantes.
- d. Se requiere la presencia de un evaluador entrenado cada cuatro participantes. Lo ideal es que uno de los evaluadores sea de la línea.

- e. Duración: no más de medio día.

Alles (2006, p.312) también recomendó utilizar un assesment en las siguientes situaciones:

- a. Análisis y descripción de puestos: Para la adecuación persona – puesto. Para evaluar personal que ya trabaja en la organización.
- b. Atracción, selección e incorporación: Se recomienda para aquellos casos donde sea factible utilizar instancias grupales.
- c. Desarrollo y planes de sucesión, capacitación y entrenamiento: Para detectar necesidades de desarrollo de competencias.

Garcia, Hierro y Jimenez (2001, pp. 162-163) mencionaron que los Métodos de assesment comúnmente utilizados son los siguientes:

- a. Resolución de casos prácticos (Método del caso). La técnica se apoya en la presentación a los candidatos de un supuesto, preferiblemente relacionado con el área de trabajo y puesto donde realizarían su función. Se debe tener en cuenta que no existen respuestas falsas y acertadas, sino aproximaciones a las soluciones más idóneas para la empresa en cuestión. Normalmente este tipo de pruebas se suelen pasar por escrito y el candidato tiene posibilidades de defenderlas de palabra ante el seleccionador y el experto que haya diseñado el contenido de la prueba.
- b. Dramatizaciones. Con este tipo de prueba se pretende observar la actuación de los participantes respecto a su cualificación profesional y a su comportamiento en una situación real de trabajo. A continuación algunos ejemplos:

Role playing. Consisten en asignar un papel, normalmente referido al desempeño de alguna función, a cada uno de los participantes, que deben representar su rol de acuerdo a un guion establecido, pero dejando libertad a la hora de alcanzar un objetivo.

Juegos de empresa. Consiste en formar grupos de trabajo que representan cada uno de ellos a una empresa simulada, con todos los datos en su poder de la competencia, mercado, productos, etc. Los participantes tienen que organizarse de tal forma que manejando datos en tiempo real sean capaces de alcanzar un objetivo de beneficio superior al de sus competidores. Para la selección de personal puede utilizarse cuando se quiera seleccionar determinado tipo e candidatos con alto nivel de cualificación formativa.

Ejercicio de discusión grupal. Se trata de presentar una situación, en un texto o comentada por el seleccionador, que mueva a la discusión, pero que no tenga solución única, ya que normalmente son cuestiones de opinión. La discusión del tema expuesto debe dejarse que discorra libremente durante un tiempo que de antemano se habrá aclarado a los participantes.

Por otra parte, los evaluadores (registran los comportamientos de los participantes durante la ejecución de los ejercicios) de un assessment center son: el administrador quien es profesional con experiencia en la metodología, se encarga de dirigir la actividad y observar, el observador debe estar atento a las consignas del administrador y si este requiere de su apoyo o reemplazo deberá estar en condiciones de responder. Finalmente, está el cliente interno, se trata de un futuro jefe de los participantes. Una vez finalizado el assessment los evaluadores se reunirán, discutirán y evaluarán el desempeño del candidato en cada ejercicio, con base en esta información decidirán a quienes ofrecerán la posición.

### **1.5.2 Selección de vendedores**

Cuando se han completado todos los pasos en el proceso de selección, el gerente de ventas o la persona responsable debe decidir si contratar o no a cada solicitante. Para ello se revisa toda la información recopilada sobre el candidato desde la hoja de vida, la verificación de

referencias, las entrevistas y las pruebas. El siguiente paso es comparar las metas y las ambiciones de los solicitantes con las oportunidades, los retos y las recompensas que ofrece el cargo y por ende la empresa. Al final todas las herramientas de selección utilizadas en el proceso sirven de complemento para la toma de decisión en la contratación del personal de ventas.

### **1.5.3 Importancia de la selección**

La mayoría de las empresas recluta a nuevas personas en situaciones de crecimiento o por un incremento en el nivel de las ventas, considerando esto las compañías deben tener un sistema bien planeado para buscar y seleccionar a su personal.

Por otra parte, según Alles (s.f) si las personas dejan la organización al inicio de la relación laboral, es decir, durante los tres primeros meses, se puede tratar de un problema en el proceso de selección el cual puede ser mejorado. Pero, si los colaboradores dejan la empresa después de los tres primeros meses allí el problema es un tema de retención.

En todo caso, un error en el proceso de reclutamiento y selección de vendedores puede ser muy costoso para la empresa, ya que significa pérdida de tiempo y dinero en anuncios, capacitación, así como, una disminución en el volumen de ventas consecuencia de la rotación.

## **1.6 Marco Legal**

### **1.6.1 De la contratación**

En el artículo ocho del Código de Trabajo, se indica que el contrato individual de trabajo es: “el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre”.

De acuerdo con el artículo 11 del Código de Trabajo, el contrato de trabajo puede ser: expreso o tácito, y el contrato expreso puede ser escrito o verbal; otros tipos de contrato son: a sueldo, a jornal, en participación y mixto; por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; individual, de grupo o por equipo.

Con referencia a lo anterior, en el artículo 14 del Código de Trabajo, se señala que el contrato individual de trabajo a tiempo indefinido es la modalidad típica de la contratación laboral estable o permanente. Cabe agregar que en el Reglamento interno de Equivida, en el artículo 10, se especifica los tipos de contratos que realizarán los trabajadores con la empresa, a continuación el detalle:

Para ingresar a la compañía el empleado suscribirá un contrato a prueba por noventa días, tal como lo indica la ley, también está el contrato a tiempo indefinido, el cual es la prolongación del contrato a prueba, y sobre los contratos por obra cierta, ocasionales, o eventuales y temporales, Equivida se reserva el derecho de celebrarlos, cuando considere conveniente y necesario para el desarrollo de sus actividades.

### **1.6.2 De la terminación del contrato**

En el artículo 169 del Código de Trabajo, el contrato individual de trabajo termina: Por las causas legalmente previstas en el contrato; por acuerdo de las partes, por la conclusión de la obra, periodo de labor o servicios objeto de contrato; por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio; por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo; por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro

acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar; por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 del Código de Trabajo; por voluntad del trabajador según artículo 173 del Código de Trabajo; por desahucio presentador por el trabajador.

Por otra parte en el artículo 172 del Código de Trabajo se menciona que el empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno en los siguientes casos:

Por las faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de este por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un periodo mensual de labor.

Por indisciplina o desobediencia graves a los reglamentos internos legalmente aprobados.

Por falta de probidad o por conducta inmoral del trabajador.

Por injurias graves irrogadas al empleador, su conyugue o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes, o a su representante.

Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió.

Por denuncia injustificada contra el empleador, respecto de sus obligaciones en el seguro social. Mas, si fuere justificada la denuncia, quedara asegurada la estabilidad del trabajador, por dos años, en trabajos permanentes; y,

Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación, las prescripciones o dictámenes médicos.

Según el artículo 173 del Código de Trabajo, el trabajador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno en los casos siguientes:

Por injurias graves inferidas por el empleador, sus familiares o representantes al trabajador, su conyugue o conviviente en unión de hecho, ascendientes o descendientes.

Por disminución o falta de pago o de puntualidad en el abono de la remuneración pactada; y, porque el empleador exige que el trabajador ejecute una labor distinta de la convenida.

Además en el Artículo 184 del Código de Trabajo se explica que el desahucio es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo, incluso por medios electrónicos. Dicha notificación se realizara con al menos quince días del cese definitivo de las labores, dicho plazo puede reducirse por la aceptación expresa del empleador al momento del aviso.

Respecto a la indemnización en el Artículo 185 del Código de Trabajo especifica que el empleador bonificará al trabajador con el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestado a la misma empresa o empleador.

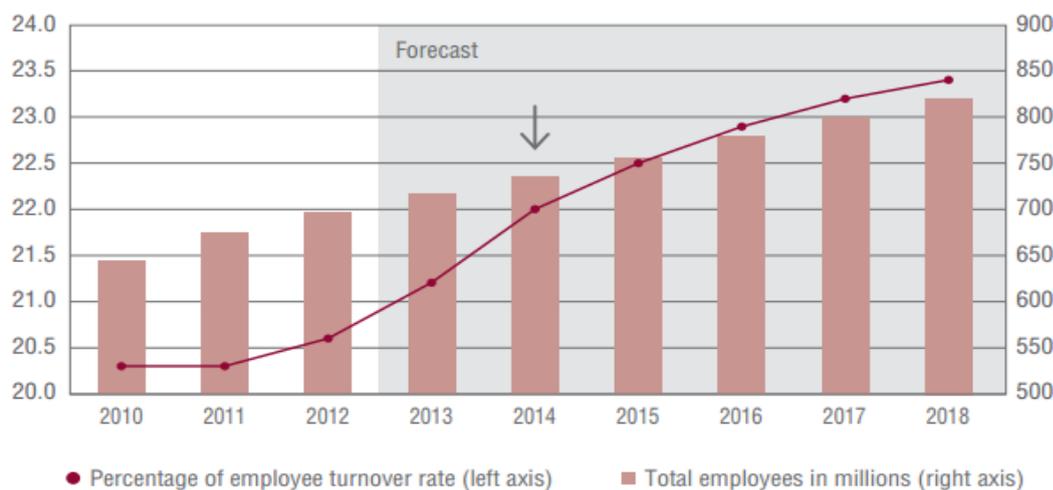
Finalmente en caso de que el empleador despidiere intempestivamente al trabajador en Artículo 188 del Código de Trabajo menciona que la indemnización será de conformidad con el tiempo de servicio y según la escala.

## Capítulo II

### Marco referencial

#### 2.1 Rotación a nivel Mundial

Hay Group (2013) realizó un estudio sobre las tendencias y previsiones macroeconómicas globales, en dicha investigación se precisó la tasa de rotación laboral mundial y se realizó una proyección de este indicador hasta el año 2018, al mismo tiempo se determinó los cinco factores que influyen en la permanencia de los trabajadores en las organizaciones.



**Figura 1.** Tasa de rotación laboral y número de empleados (en millones) a nivel mundial

**Tomado de:** Hay Group (2013).

La tasa de rotación laboral mundial en el 2014 fue del 22% y se proyectó para el 2015 una tasa del 22,5%.

Con respecto a la retención de los empleados, en el análisis se determinaron los siguientes factores:

1. Confianza en la organización y en el liderazgo

2. Espacio para el crecimiento
3. Una contraprestación justa
4. Un entorno favorable para el éxito
5. Autoridad e influencia.

Por otra parte, Manpower Group (2015) determinó que la rotación laboral es una consecuencia de la escasez de talento, una problemática que está afectando a las empresas de todo el mundo, hecha esta observación, según los resultados el 38% de los empleadores encuestados están teniendo problemas para cubrir las vacantes de empleo. Asimismo, los cinco países con mayor dificultad para cubrir un puesto son Japón 83%, Perú 68%, Hong Kong 65%, Brasil 61% y Rumania 61%. Adicionalmente, uno de los oficios más difíciles de cubrir a nivel global es el de Representante de ventas.

Manpower Group (2015) mencionaron que entre los principales obstáculos para cubrir un puesto se encuentran los siguientes :

- a. Los candidatos no cumplen el perfil al 100% (35%)
- b. Falta de habilidades técnicas (34%)
- c. Falta de experiencia (22%)
- d. Falta de habilidades profesionales (17%)
- e. Búsqueda de un sueldo mayor al ofrecido (13%)

Por otro lado, los empresarios consideran que la escasez de talento impacta en la organización de la siguiente manera:

- a. Reducción en la capacidad de atender a los clientes (42%)
- b. Reducción en la competitividad y productividad (42%)
- c. Mayor Rotación (30%)

Para abordar la escasez de talento, según Manpower Group (2015) “los gerentes de reclutamiento a nivel mundial son más propensos a adoptar nuevas prácticas de recursos humanos (39%)” (p.11).

Manpower Group (2015) explicó:

Uno de cada cinco empleadores (20%) a nivel mundial está revisando sus prácticas de recursos humanos para proporcionar más capacitación y desarrollo al personal existente, esto implica capacitación para desarrollar nuevas habilidades (13%) y entrenamiento para mejorar habilidades existentes (12%). Algunos empleadores están ofreciendo mejores prestaciones (5%) y/o sueldos iniciales más altos (5%), mientras que un 5% busca redefinir criterios de admisión para incluir a personas que carecen de algunas habilidades o calificaciones pero que tienen el potencial para adquirirlas (p.11).

## **2.2 Rotación en América y América Latina**

Según los resultados de la encuesta de Escases de Talento 2015, llevada a cabo por Manpower Group en América a 14.000 gerentes de reclutamiento, determinó que la rotación laboral es una consecuencia de la escasez de talento, esto representa un problema para más de dos de cada cinco empleadores. Al respecto hay preocupación en toda la región y en mayor grado en países como Perú (68%), Brasil (61%) y México (54%). En relación al talento más difícil de encontrar es el de representante de ventas, el cual se situó en el tercer lugar. Ante la situación planteada, los empleadores de América consideran que el impacto a nivel organizacional por la escasez de talento son:

- a. Capacidad reducida para servir a los clientes (39%).
- b. Disminución en la productividad y la competitividad (37%).
- c. Mayor rotación laboral (30%).

En la encuesta realizada por Manpower Group (2015) en relación con los obstáculos para cubrir un puesto se mencionaron los siguientes:

- a. No cubren el perfil al 100% (34%)
- b. Falta de habilidades técnicas (24%)
- c. Poca experiencia (22%)
- d. Búsqueda de un sueldo mayor al ofrecido (12%)
- e. Falta de habilidades profesionales (11%)

En lo referente a retención de personal, el 42% de los “empleadores en América están adoptando prácticas de recursos humanos para hacer frente a las dificultades para reclutar a los candidatos con las habilidades que necesitan” (Manpower group, 2015 p.17).

Asimismo, según Manpower group (2015) el 22% de los empleadores están ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo a sus colaboradores actuales, el enfoque más utilizado trata de desarrollar nuevas habilidades (14%), seguido de la mejora de habilidades existentes (12%). “Algunos empleadores ofrecen mejores prestaciones (6%) y/o han aumentado los sueldos de contratación (5%)” (Manpower group, 2015 p.17).

Es también conveniente mencionar los resultados del Estudio realizado por la Empresa Consultora PricewaterhouseCoopers (2015), con respecto a la rotación en la región:

- a. El porcentaje de desvinculación voluntaria en el 2014 fue del 5.4% comparado con el 8.9% del 2013.
- b. La media de desvinculación voluntaria fue del 3.5%, en Estados Unidos fue del 6.4% y en Asia asciende al 10.7%.
- c. La desvinculación voluntaria por generaciones fue: Y 4.8%, X 2.7% y Baby Bombers 0.6%.

- d. Las industrias más afectadas fueron: Retail con el 19.7% y Telecomunicaciones con el 8%. Las menos afectadas fueron: Servicios financieros y minería con el 1.4%.

### **2.3 Rotación en Ecuador**

Por su parte, Deloitte en Diciembre de 2013 realizó un estudio sobre la evolución del mercado salarial y laboral ecuatoriano e indicó que el porcentaje de rotación promedio anual en las compañías es del 8.1%. Entre los motivos de salida más frecuentes se indicaron los siguientes: crecimiento profesional, mejor salario, clima laboral y bajo rendimiento. Cabe decir que las áreas de mayor rotación fueron:

- a. Comercial 60%
- b. Producción 43%
- c. Finanzas 13%
- d. Sistemas 11%
- e. Recursos Humanos 4%

En lo relacionado con la retención del personal, el 70% de las empresas en el país están aplicando las siguientes estrategias de motivación y compromiso para su talento clave:

- a. Capacitación Orientada a fortalecer competencias
- b. Programas de reconocimiento por innovación
- c. Participación activa en Proyectos Especiales y Estratégicos
- d. Programas de Certificación de Competencias Técnicas
- e. Otorgar incentivos económicos de acuerdo al desempeño
- f. Capacitación en el Exterior y Entrenamientos Especiales
- g. Mejoras en el Sistema de Beneficios

h. Programas de Desarrollo de Competencias para Líderes y habilidades de dirección.

## **2.4 Presentación de la empresa**

### **2.4.1 Análisis del Sector Asegurador**

El sistema de seguros privados, según los ramos de seguros que ofertan, se pueden clasificar en compañías de seguros de vida, generales y mixtas, el primer grupo oferta únicamente seguros de vida, el segundo se dedica exclusivamente a asegurar ramos de seguros generales y las compañías de seguros mixtas son aquellas que ofertan seguros tanto de vida como generales. Según datos reportados por la Superintendencia de Bancos en el año 2014 en el mercado ecuatoriano habían 35 empresas de seguros, de estas 13 pertenecen a seguros generales, 15 compañías mixtas y siete se especializan en la venta exclusiva de seguros de vida.

En cuanto a la cultura, en el país el tema de los seguros se da más por obligatoriedad y no porque exista una cultura y concientización sobre los beneficios de estar asegurados frente a una situación inesperada.

### **2.4.2 Equivida**

Es una empresa de seguros con 20 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, y nace como una iniciativa de sus accionistas (Seguros Equinoccial) a fin de especializar la rama de seguro de personas, actualmente se dedica a la comercialización de seguros de vida individuales y corporativos, seguros de accidentes y de viaje.

Tiene como misión descubrir las incertidumbres de nuestros clientes y del mercado y ofrecer soluciones de protección y respaldo que sean consideradas valiosas (Equivida, 2015).

La visión es ser tu elección de respaldo y tranquilidad en la vivencia de una vida plena (Equivida, 2015).

Por otro lado, la empresa pertenece al Grupo Futuro, uno de los grupos empresariales más grandes del país, está conformado por 49 empresas, de las cuales 43 son nacionales y seis son extranjeras. Actualmente el grupo ocupa la posición 28 dentro de los grandes grupos económicos del país, siendo una corporación integrada por 4 mil empleados, parte del éxito del grupo se debe a la filosofía con la que lo manejan sus accionistas, una filosofía empresarial basada en el trabajo en equipo y gente involucrada, a esto se le suma el interés por el desarrollo de su talento humano e integración del mismo con la empresa. Al formar parte de un grupo empresarial de este nivel, Equivida cuenta con la solidez y la estabilidad que le permiten mantener un crecimiento continuo (Equivida, 2015).

Equivida también cuenta con el respaldo de importantes reaseguradoras de prestigio mundial, con una larga trayectoria en el mercado nacional e internacional. Este respaldo le permite a la empresa brindar a los clientes la tranquilidad, de que en caso de siniestro, estos serán cubiertos inmediatamente y sin inconvenientes. Algunas de las reaseguradoras con las que trabaja la empresa son:

- a. Swiss Re. Primera reaseguradora a nivel mundial en el ramo de personas. Inicio sus operaciones en Suiza en 1863. Posicionamiento dentro del mercado global de reaseguros, segunda en el ranking a nivel mundial
- b. Hannover Rückversicherung AG. Reaseguradora Alemana, quinta a nivel mundial en el ramo de personas. Posicionamiento dentro mercado global de reaseguros, quinta en el ranking a nivel mundial.

- c. Mapfre Re. Principal reaseguradora en España e Iberoamérica, presente en el mercado desde 1982, se encuentra dentro de las 40 mejores reaseguradoras del mundo.

Sobre los clientes de Equivida a continuación detalle de algunas de las principales empresas con las que trabaja: Produbanco, Banco Promerica, Banco Finca, Banco Procredit, Cooperativa 29 de Octubre, Cooperativa 23 de Julio, Cooperativa Oscus, Servipagos, Western-Union, Movistar, Etafashion, Casabaca, Metropolitan touring, Pronaca, Kraft, Asamblea Nacional, Fiscalía General del Estado, Hospital Metropolitano, Salud (Equivida, 2105).

Acerca del ranking de la empresa, según el especial de Seguros 2015 de la Revista Ekos, Equivida en el 2014 estaba en segundo lugar en nivel de activos, por detrás de Seguros de Pichincha y ocupaba la posición 11 dentro del total del sistema asegurador. Cabe recalcar que Equivida es líder en el segmento de seguros de vida individual, ocupa la segunda posición en el segmento de seguros de vida en grupo y la tercera posición en el segmento de accidentes personales.

Sobre los productos que se comercializan en la línea de negocios de personas, a continuación una breve explicación de cada uno:

Según el manual del colaborador de Equivida (s.f) el proteger plus:

Proteger plus: Es un seguro de vida temporal a 1, 5, 10 y 20 años que garantiza primas niveladas y constantes durante la vigencia del plan contratado y la opción de construir un fondo de ahorro de libre disponibilidad mediante aportes adicionales (p. 6).

En el manual del colaborador de Equivida (s.f) también se especifica que este producto está “orientado a: personas Naturales, con necesidades asegurables temporales, ecuatorianas o extranjeras residentes en el país, cuya edad se encuentre entre 18 y 69 años actuariales, ambas inclusive; siendo la edad máxima de permanencia 70 años” (pp. 6-7).

El Provisión de acuerdo con el Manual del colaborador de Equivida (s.f) es “un seguro de vida entera con fondo de acumulación (Vida Universal) con dos opciones” (p.7):

Opción 1. El beneficio por muerte será equivalente al monto asegurado inicial, compuesto del saldo de la cuenta del contratante y monto asegurado vigente a esa fecha. Opción 2. Monto asegurado (que se mantiene constante durante la vigencia) mas saldo de la Cuenta del Contratante (Manual del colaborador de Equivida, s.f. p. 7).

Este producto según el Manual del colaborador de Equivida (s.f) está “orientado a: personas naturales. Satisface las necesidades de protección personal y familiar. Permite la planificación de una jubilación digna, la educación superior de los hijos, entre otros” (p. 7).

Finalmente el Seguro de accidentes personales, en el manual del colaborador de Equivida (s.f) explicó que se trata de un seguro “Renovable anualmente y con una tasa congelada” (p.7). Está” orientado a: personas naturales. Satisface las necesidades de protección personal y familiar frente a los riesgos del trabajo” (Manual del colaborador de Equivida, s.f. p.8).

a. Otros productos que se comercializan son:

Plan Buen viaje: Plan de seguros y asistencia médica nacional e internacional de Equivida, programa orientado a satisfacer las necesidades de protección para aquellas personas nacionales o extranjeras que realizan viajes tanto alrededor del mundo como en el país.

Plan dental Equident: Es una cobertura de asistencia dental, se comercializan los planes Green (básico), blue (intermedio) y Silver (completo), titular solo, titular más uno y titular más familia.

Para concluir esta sección se presenta a continuación el análisis FODA de la empresa:

Fortalezas:

- a. Potencial de crecimiento
- b. Líder en el mercado de seguros de vida
- c. Cuenta con solvencia financiera y el respaldo del Grupo Futuro
- d. Personal especializado en seguros de vida.
- e. Plataformas tecnológicas para gestión interna.

Debilidades:

- a. Deficiencias en proceso operativos.
- b. No cuenta con un programa de fidelización de clientes.
- c. Plataformas tecnológicas para gestión con el cliente.
- d. No hay diversificación de productos

Oportunidades:

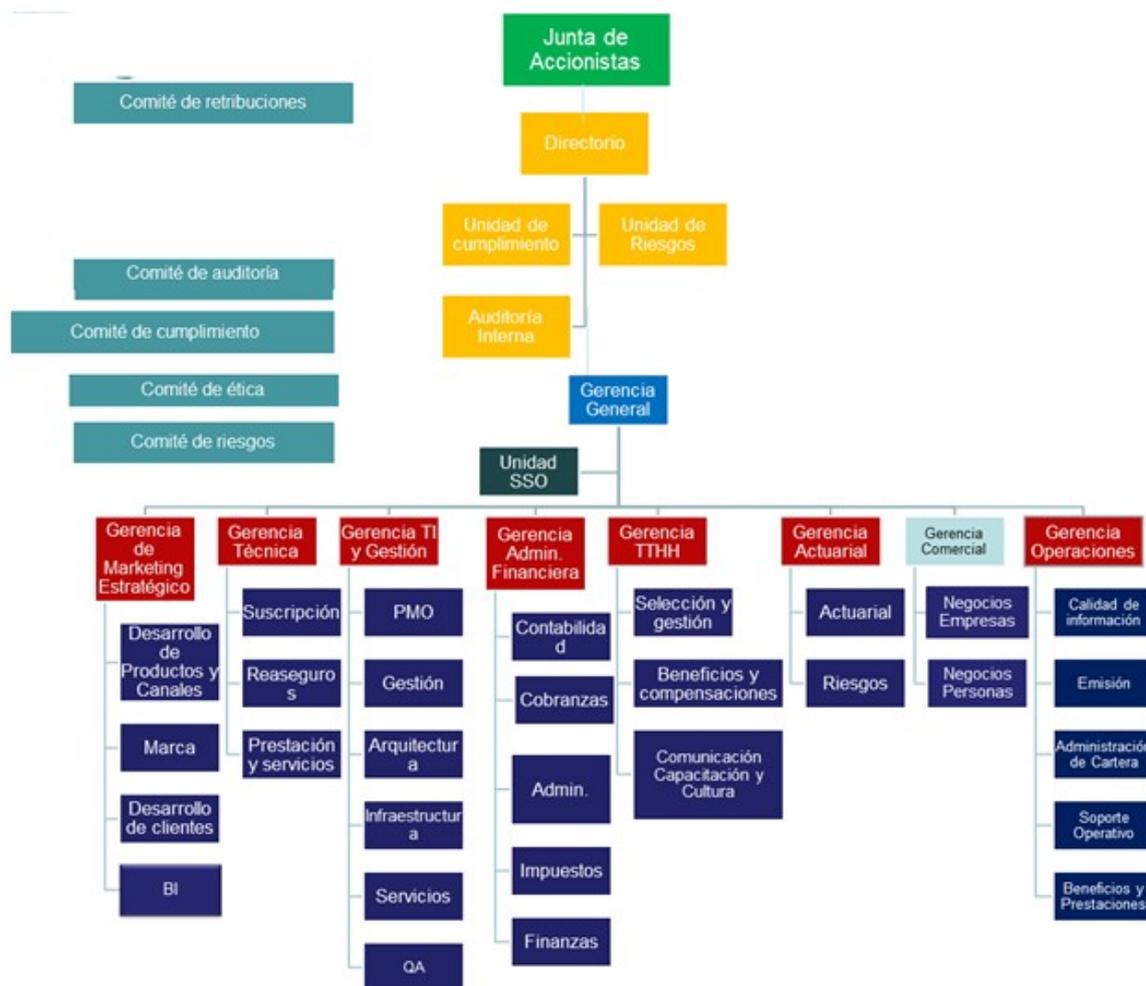
- a. Marco regulatorio exigente (oportunidades de fusión o adquisición de otras aseguradoras).
- b. Identificación de nuevos segmentos de mercado.

Amenazas:

- a. Entorno político y económico incierto.

- b. Ingreso de nuevas aseguradoras
- c. Productos sustitutos disponibles.

### 2.4.3 Estructura organizacional



**Figura 2.** Organigrama de Equivida

**Tomado de:** Presentación Organigrama de Equivida

Ahora bien, el personal de ventas pertenece a la línea de Negocios Personas y se le denomina Fuerza de venta, a continuación detalle de cómo está estructurada:

Gerente de Negocios Individuales: Está a cargo de la dirección del área de negocios individuales, brokers individuales y familia empresarial.

Gestor de calidad: Se encarga de revisar y verificar que toda información proporcionada por el área está acorde a las políticas y los procedimientos.

Director Regional: Hay dos uno para la costa y otro para la sierra, cada uno se encarga de supervisar la gestión de los directores comerciales.

Director comercial: Hay ocho a nivel nacional, se encargan de supervisar la gestión de los vendedores.

Asistentes comerciales: Hay 9 a nivel nacional, se encargan de la gestión administrativa del grupo. Reportan al director comercial.

Vendedores: Hay aproximadamente 93 a nivel nacional, se encargan de las comercialización de los seguros de vida.

## Capítulo III

### Marco Metodológico

#### 3.1 Enfoque de la investigación

Para la realización de la investigación en primera instancia se analizaron las encuestas de salida del personal de ventas de Equivida y en base a los resultados se procedió a realizar una investigación de enfoque cualitativo que según Hernández, Fernández y Baptista (2010) consiste en la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos).

#### 3.2 Diseño de la investigación

De acuerdo con Hernández et al (2010) la investigación no experimental se trata de “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Así mismo los diseños no experimentales se clasifican en transaccionales (que pueden ser exploratorios, descriptivos y causales) y longitudinales. En este caso se trata de un diseño no experimental transaccional descriptivo.

#### 3.3. Población y muestra

Para esta investigación la población fueron los 69 vendedores desvinculados de la empresa Equivida y la muestra fueron los 69 vendedores.

### 3.4. Técnicas de la recopilación de la información

Los datos cuantitativos analizados que para esta investigación se convierten en datos secundarios fueron recopilados por la unidad de talento humano en las encuestas de salida.

Para la recopilación de los datos primarios se utilizaron el grupo focal y las entrevistas a profundidad.

### 3.5 Análisis de los datos proporcionados por Talento Humano

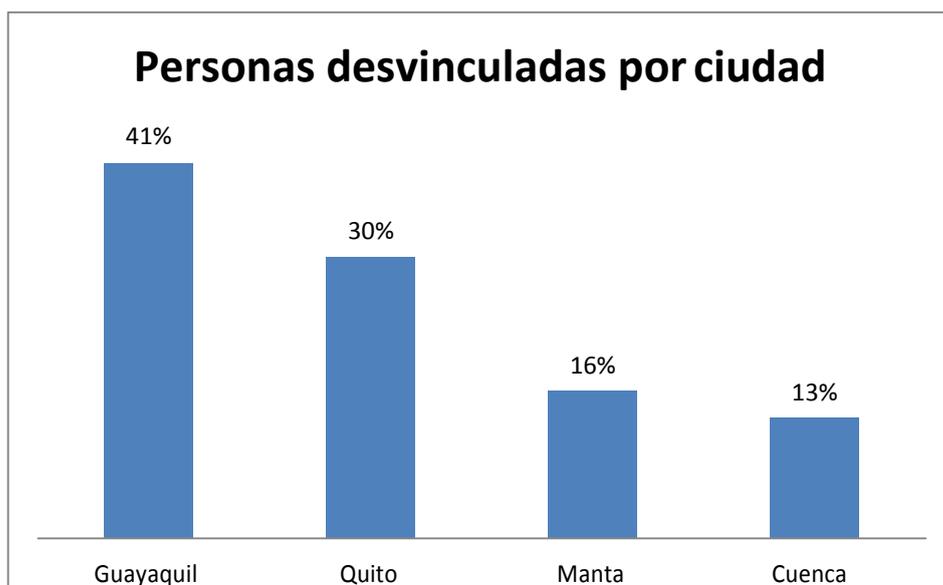
Sobre la tasa de rotación del 2013 para el área es necesario mencionar que no pudo ser proporcionado por el departamento de Talento Humano, ya que en ese año aún no se realizaba el levantamiento de información relacionada con la desvinculación del personal.

Mientras tanto, en el año 2014 la tasa de rotación del área fue del 80.95% lo cual representa la desvinculación de 69 vendedores. La tasa de rotación por ciudad fue 87.5% en Quito, 71.79% en Guayaquil, 133.33% en Manta y 58.33% en Cuenca.

Tabla 1. Personas desvinculadas por ciudad

<b>Ciudad</b>	<b>Frecuencia</b>
Guayaquil	28
Quito	21
Manta	11
Cuenca	9
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 3.** Personas desvinculadas por ciudad

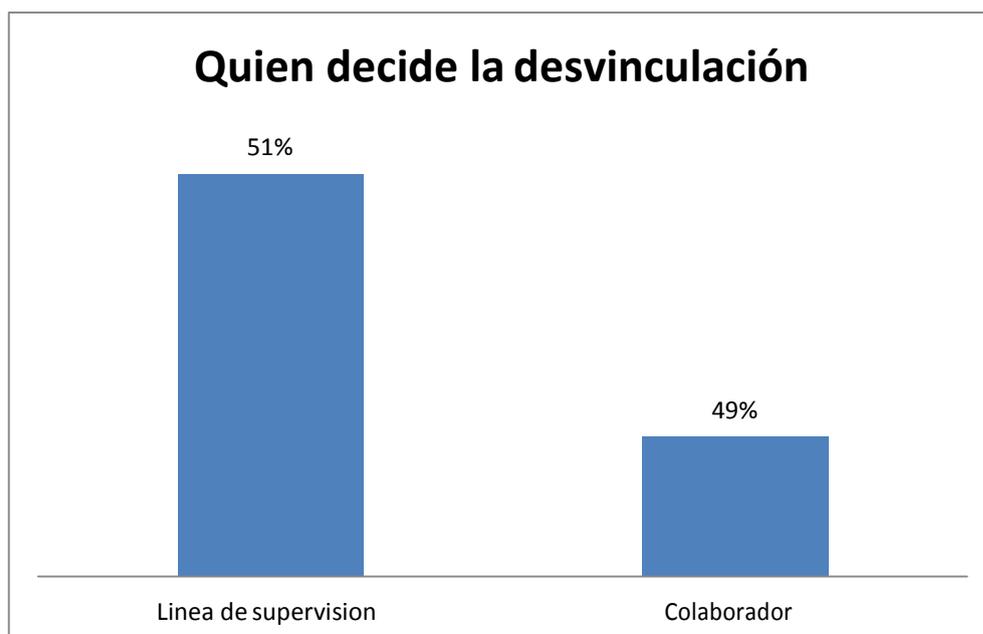
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

Como puede observarse, de las 69 personas desvinculadas de la empresa en el año 2014, 21 correspondían a la ciudad de Quito y representa el 41%, 28 eran de Guayaquil y representa el 30%, 11 eran de Manta y representa el 16%, 9 eran de Cuenca y representa el 13%.

**Tabla 2.** Quien decide la desvinculación

<b>Quien decide la desvinculación</b>	<b>Frecuencia</b>
Línea de supervisión	35
Colaborador	34
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 4.** Quien decide la desvinculación

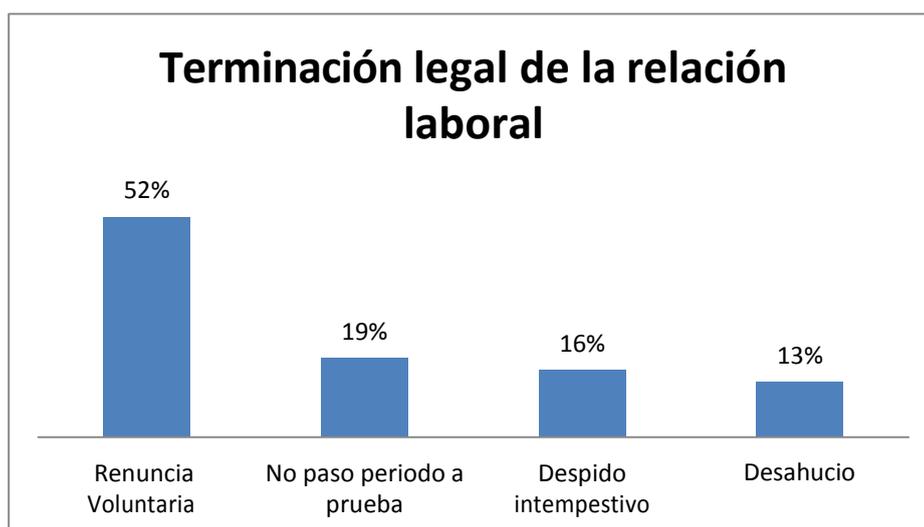
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

De las 69 personas desvinculadas, 35 salieron porque la línea de supervisión lo solicitó (51%) y 34 fue por decisión del colaborador (49%).

**Tabla 3.** Terminación legal de la relación laboral

<b>Terminación legal relación laboral</b>	<b>Frecuencia</b>
Renuncia Voluntaria	36
No paso periodo a prueba	13
Despido intempestivo	11
Desahucio	9
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 5.** Terminación legal de la relación laboral

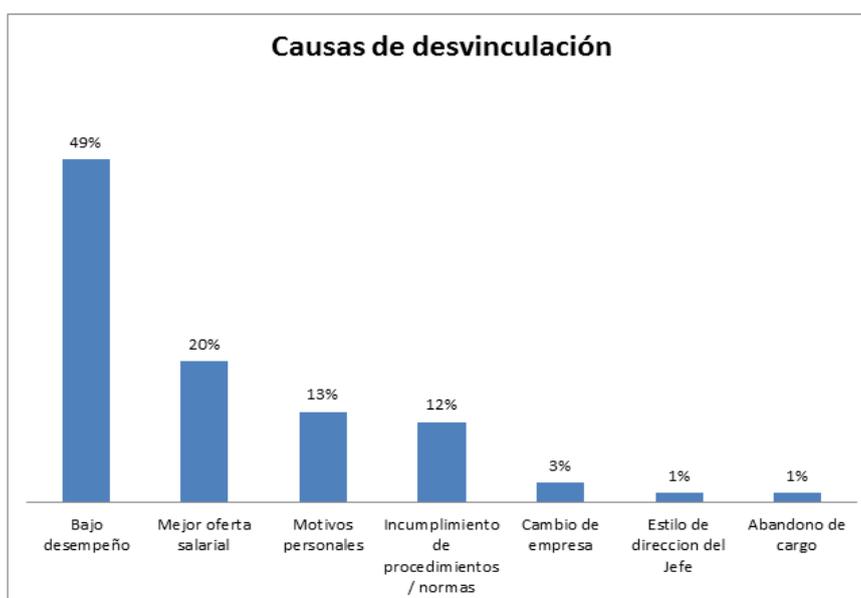
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

Después de lo anteriormente expuesto, de Equivida se desvincularon en 2014, 36 personas por renuncia voluntaria (52%), 13 no pasaron el período de prueba (19%), 11 fueron por despido intempestivo (16%) y 9 por desahucio (13%).

Tabla 4. Causas de desvinculación

Causales de Desvinculación	Frecuencia
Bajo desempeño	34
Mejor oferta salarial	14
Motivos personales	9
Incumplimiento de procedimientos / normas	8
Cambio de empresa	2
Estilo de dirección del Jefe	1
Abandono de cargo	1
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 6.** Causas de desvinculación

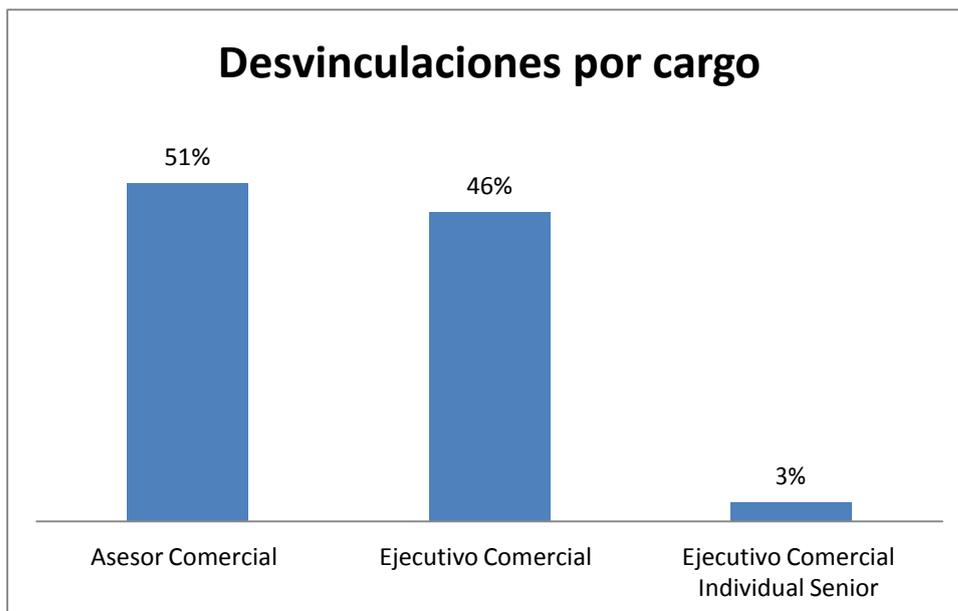
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

En el año 2014, se desvincularon de la empresa 34 personas por bajo desempeño (49%), es decir, salieron por baja productividad. 14 personas dejaron la empresa por una mejor oferta salarial resultado de un cambio a un cargo de supervisión (20%). 9 personas salieron por motivos personales, entre los más recurrentes estaban los temas familiares, negocio propio y cambio de residencia a otro país (13%). 8 personas fueron desvinculadas por incumplimiento de procedimientos o normas (12%). 2 personas se cambiaron a otra empresa (3%). 1 persona renunció por el estilo de dirección del jefe (1%) y 1 persona abandonó el cargo (1%).

**Tabla 5.** Desvinculaciones por cargo

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Asesor Comercial	35
Ejecutivo Comercial	32
Ejecutivo Comercial Individual Senior	2
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 7.** Desvinculaciones por cargo

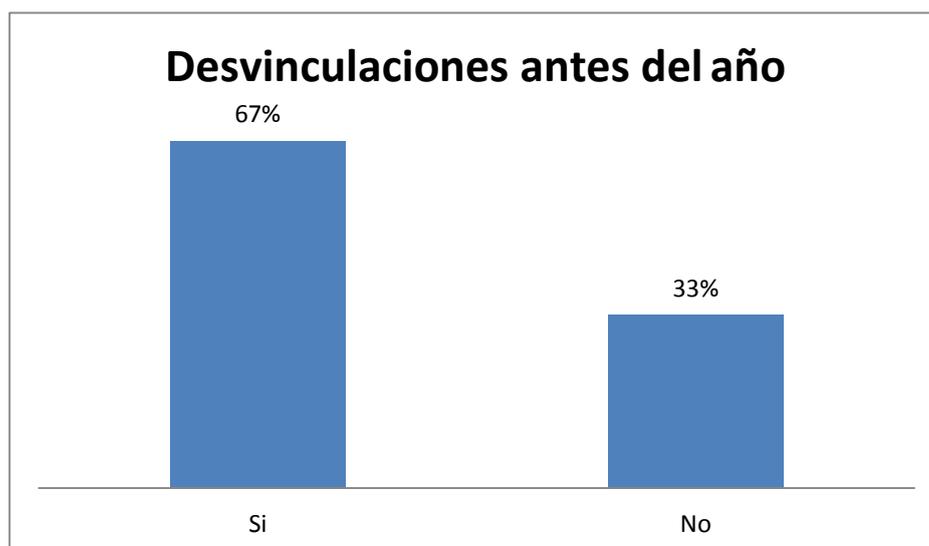
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

De acuerdo al plan de carrera se desvincularon de la empresa en el año 2014, 35 asesores comerciales (51%), 32 ejecutivos comerciales (46%) y dos ejecutivos comerciales senior (3%).

**Tabla 6.** Desvinculaciones antes del año

<b>Desvinculaciones antes del año</b>	<b>Frecuencia</b>
Si	46
No	23
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 8.** Desvinculaciones antes del año

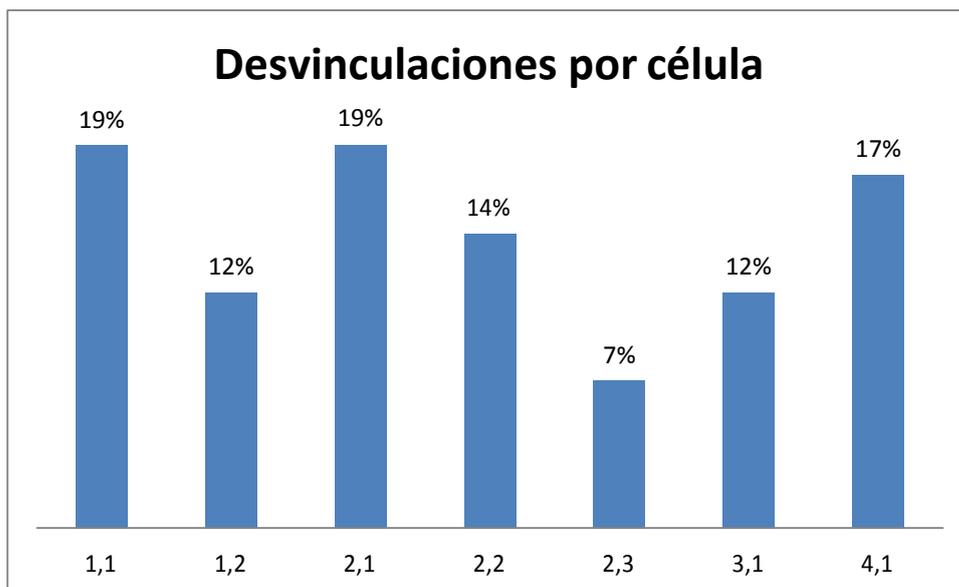
**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

De los 69 vendedores desvinculados en el año 2014, 46 personas salieron antes de cumplir el año (67%) y 23 personas tenían trabajando en la empresa más de un año (33%).

**Tabla 7.** Desvinculaciones por célula

<b>Desvinculaciones por célula</b>	<b>Frecuencia</b>
1,1	13
1,2	8
2,1	13
2,2	10
2,3	5
3,1	8
4,1	12
<b>Total</b>	<b>69</b>

Tomado de: Entrevistas de salida de Equivida



**Figura 9.** Desvinculaciones por célula

**Tomado de:** Entrevistas de salida de Equivida

De las células de Quito, específicamente de la 1.1 se desvincularon 13 personas (19%) y de la 1.2 salieron 8 personas (12%). De las células de Guayaquil, es decir de la 2.1 se desvincularon 13 personas (19%), de la 2.2 salieron 10 personas (14%) y de la 2.3 se desvincularon 5 personas (7%). De la ciudad de Cuenca de la 3.1 salieron 8 personas (12%), finalmente de la ciudad de Manta de célula 4.1 se desvincularon 12 personas (17%).

### **3.6 Grupo Focal**

Participaron en la sesión seis vendedores, de los cuales cinco eran mujeres y un hombre, con edades entre los 30 y 40 años y tienen en la empresa trabajando entre uno y dos años. La actividad se llevó a cabo en las instalaciones de Equivida el martes 13 de octubre de 2015, se empezó a las 12:30 pm y terminó a las 13:15 pm. Las preguntas realizadas fueron sobre los temas anteriormente expuestos en este trabajo como la rotación de personal, planes de compensación, liderazgo y planes de carrera (Apéndice A).

#### **3.6.1 Resultados entrevistas grupo focal**

Con respecto a la alta tasa de rotación de los vendedores, los participantes dijeron que esto es algo que sucede normalmente en el área comercial. Por lo tanto, no consideran que esto sea un tema de inestabilidad laboral.

Por otra parte, consideran que una de las principales causas de rotación en la empresa, es el proceso de selección, creen que una de las fallas está en el perfil, pues no se considera como requisito indispensable la experiencia en el campo asegurador, sino que solo toman en cuenta la experiencia en el área de ventas, otros perciben que es más bien un tema de escases de profesionales en seguros, especialmente de vida.

En relación al perfil, mencionaron que no es suficiente la experiencia comercial cuando se carecen de conocimientos informáticos como Excel o de herramientas de gestión como el CRM, expresaron además que un profesional en ventas y de seguros probablemente no estaría dispuesto a trabajar por un sueldo básico, sino que buscaría un empleo con un sueldo fijo de entre \$700 u \$800.

Sobre los motivos de salida, es necesario mencionar que según los datos proporcionados por el área de Talento Humano de Equivida, el más común es el bajo desempeño, por lo que los participantes mencionaron estar conscientes que si no cumplen con los niveles de producción establecidos por la compañía serían separados de la empresa, por lo tanto consideran importante mantener un ritmo constante de ventas.

Se consultó además a los participantes su opinión sobre los productos de la empresa, al respecto dijeron que son buenos, pero sienten que hay una complejidad en el mercado porque en el país no hay cultura de aseguramiento.

Respecto al proceso de suscripción (donde se aceptan o rechazan los casos) y emisión dijeron que su queja va más por los procedimientos. Es necesario mencionar que la empresa a finales del año 2015, presentó un plan para reestructurar el área operativa (cobranzas, emisiones, facturación, emisión, suscripción y servicio al cliente), con el fin de mejorar los tiempos de respuesta, la idea es que para el año 2016 este nuevo modelo de trabajo esté en funcionamiento.

En cuanto a los planes de compensación, dijeron que se sienten satisfechos por todo lo ofrece la empresa, ahora bien, respecto a las comisiones dijeron que son muy buenas, pues no hay ni mínimos ni máximos para comisionar, en cuanto a los porcentajes de comisión explicaron que es logable pasar de un nivel a otro, incluso es retador, pero resulta desmotivante cuando luego de la evaluación trimestral estando al 35% deben bajar al 25%.

También resulta desmotivante el descuento de la comisión por pólizas canceladas antes de su aniversario, algunos consideran que esto es parte del riesgo que se asume cuando se venden pólizas con pagos mensuales, están conscientes además que un cliente puede solicitar la

cancelación del seguro por problemas económicos, lo cual se trata de una situación difícil de predecir.

En relación al sueldo fijo de \$400.00 explicaron que puede ser un factor determinante a la hora de cambiarse de empleo, pues lo consideran bajo, concluyeron en que solo se cambiarían de empresa si les ofrecen un sueldo fijo más alto y con iguales o mejores prestaciones que las que reciben actualmente.

En relación a los pagos de sueldos y comisiones, mencionaron estar satisfechos con las fechas de acreditación en distintos días (10, 15 y 30), pues con eso tienen disponibilidad de dinero todo el mes.

Manifestaron que los incentivos monetarios como los bonos trimestrales, las comisiones, el programa de premios por objetivos, entre otros, son factores que les motiva a trabajar más.

Indicaron además que el trabajo les ofrece flexibilidad en los horarios, lo cual les permite tener un equilibrio trabajo-familia.

En cuanto al liderazgo del jefe inmediato, consideran que reciben de ellos apertura y apoyo. Dijeron que no renunciarían a la empresa a consecuencia de una mala relación con el supervisor, pues creen que eso es manejable a través del departamento de Talento Humano, sin embargo consideran que el director si los puede despedir a causa de ello.

En relación a los acompañamientos del supervisor dijeron sentirse tranquilos pues comprenden que el objetivo no es evaluarlos, sino apoyarlos en la gestión técnica del producto y en el proceso de la venta, el fin es mejorar sus niveles de producción individual y grupal.

Por otra parte, indicaron que en la empresa no hay favoritismos para nadie y no tienen preferencia por un director comercial hombre o mujer, esto es un tema irrelevante para ellos.

Con referencia a la salida de un director comercial, por el motivo que fuere (renuncia o despido) esto va a afectar en el rendimiento y la productividad del equipo.

En relación al plan de carrera, mencionaron que en la inducción les explicaron sobre las categorías y los requisitos necesarios para el cambio. Manifestaron además que es realizable y que no hace falta un tipo de capacitación específica para lograr el ascenso.

Con respecto a la posibilidad de cambiar de cargo dentro de la misma organización, dijeron que no quisieran hacerlo porque como vendedores no tienen un mínimo o máximo de sueldo. Indicaron además que en la empresa si hay posibilidades de cambiarse a otro puesto, sin embargo no hay muchas vacantes.

Expresaron además, que ante la propuesta de ascender a Director Comercial, no aceptarían por dos motivos, primero por el sueldo y segundo porque tendrían personal a su cargo y sus ingresos dependerían de su desempeño.

Con respecto a la intención de permanencia en la empresa, nombraron los siguientes: estabilidad y la seriedad de la compañía, el ambiente de trabajo, en la empresa se valora al capital humano y las posibilidades de crecimiento. Cabe recalcar que algunos tienen planes de negocio propio pero no renunciarían a la empresa por eso, más bien es una forma de obtener un ingreso extra.

Se les preguntó por la posibilidad de renunciar a la empresa, a lo que unos respondieron sería por el sueldo fijo, porque en ocasiones el trabajo resulta desgastante y por desmotivación sobre todo cuando se hacen muchas visitas y la final del mes no se vende nada.

En cuanto a las capacitaciones que ofrece la empresa, estuvieron de acuerdo en que son muy buenas porque aportan a su desarrollo personal y profesional.

Sobre las reuniones grupales que se llevan a cabo semanalmente, expresaron que prefieren reuniones objetivas, ya que actualmente tienden a ser repetitivas, dijeron que el problema no es el jefe sino las personas que no comprende lo que se está diciendo.

### **3.7 Entrevistas a profundidad**

Las entrevistas fueron realizadas a dos directores comerciales o supervisores de Equivida de la ciudad de Guayaquil, específicamente a un hombre y una mujer, cada uno con una antigüedad en la empresa de entre dos y tres años. La actividad se llevó a cabo en las instalaciones de la compañía el jueves 15 de octubre de 2015 y cada entrevista tuvo una duración de 20 minutos (Apéndice B).

#### **3.7.1 Resultados entrevistas a profundidad**

Cuando se preguntó a los directores comerciales sobre los motivos de salida, especialmente por la baja productividad, dijeron que esto no necesariamente se presenta como resultado de una mala selección, pues el área comercial y talento humano comparten la tarea, es decir, talento humano se encarga del reclutamiento y selección, mientras que el comercial aprueba la contratación. Señalaron además que es trabajo del director motivar, preparar, acompañar y guiar al nuevo vendedor, al final si los resultados de él no son los esperados, se realiza un seguimiento a su gestión y luego de un proceso de evaluación se toma la decisión de continuar o prescindir de sus servicios. En razón de lo antes expuesto, uno de ellos sugirió hacer un proceso de selección más riguroso o contratar a una empresa que se encargue de la selección de personal de ventas a nivel nacional.

En relación a la escases de vendedores, uno de ellos dijo que se trata de una realidad del mercado, y se vuelve aún más difícil, por el giro del negocio (seguros de vida). Comentó que la empresa había publicado un anuncio de empleo en el diario y como resultado llegaron 58 hojas de vida, de las cuales solo 14 cumplían el perfil y hasta la fecha solo habían podido entrevistar a uno.

Referente a la profesionalización de la actividad de seguros, uno de ellos dijo que esto puede afectar al momento de atraer personal a la empresa, ya que al trabajar en un bróker se puede ganar más dinero en comisiones y lograr independencia laboral. Por el contrario uno de ellos señaló, que no todos tienen el capital suficiente para invertir en un bróker y que si hay vendedores de seguros que buscan estabilidad laboral y que valoran las empresas como Equivida que ofrecen beneficios adicionales.

Uno de los directores explicó que en su grupo una de las causas más comunes de salida es la baja productividad y por un ingreso más alto, argumentaron que estos factores van de la mano pues si tuvieran mayor productividad, ganarían más comisiones, pero como no tienen un buen desempeño o se van porque consiguen un trabajo con mejor sueldo o terminan renunciando porque saben que tarde o temprano se los va a desvincular de la empresa. El otro director mencionó que en su grupo hay poca rotación, pero aquellos que han salido han sido por baja productividad.

Ambos directores mencionaron que el tamaño de la fuerza de ventas, no influye en la rotación, pues cada equipo está conformado por 15 personas, lo cual es manejable.

Por otra parte, se les preguntó a los entrevistados si la falta de base de datos propia puede influir en la intención de renuncia, a lo que respondieron que el buen vendedor es recursivo y

siempre va a buscar la forma de conseguir clientes, por lo tanto ello no va a influir en la decisión de dejar la empresa.

Sobre la suscripción de las solicitudes de seguros, opinaron que no es un factor que influye en la rotación del personal, sin embargo mencionaron que puede esto causar un poco frustración o desmotivación, sobre todo cuando se afecta la producción individual y en los nuevos por el exceso de políticas y procedimientos. Indicaron además que probablemente sin suscripción habría un mayor volumen de ventas, pero eso significaría para la empresa un mayor riesgo por ventas de mala calidad y pérdidas económicas.

Con referencia a los costos de la rotación, señalaron que la afectación es en la productividad del grupo, pues con la salida de un integrante del grupo no se disminuye el presupuesto grupal, lo que representa mayor presión para los que se quedan. También consideran que las capacitaciones al personal nuevo representan para la empresa un costo económico.

También dijeron que la rotación puede afectar la integración del equipo, pero a ninguno de los dos les ha pasado aquello, incluso mencionaron que los antiguos vendedores muestran apertura y apoyo a los nuevos asesores.

En la relación a la afectación por la salida de un vendedor nuevo o antiguo, dijeron que esto depende del nivel de productividad, pues puede darse el caso de un vendedor antiguo que no está vendiendo y que deba ser desvinculado, sin embargo su salida representa la fuga de conocimientos y experiencia. Por otra parte, al director le preocupa cuando el que renuncia es un asesor que tiene un alto desempeño, pues los que se quedan deben compensar dicha baja.

Por otro lado, indicaron que la rotación puede ser conveniente cuando el ambiente del grupo está contaminado.

En cuanto al índice de rotación, indicaron que no es considerado en la evaluación de su gestión pero que si es un indicador que se revisa y analiza periódicamente conjuntamente con Talento Humano.

En referencia al plan de compensación, opinaron que es muy bueno, sin embargo uno de ellos dijo que la composición actual en la empresa es 80% comisiones y 20% sueldo fijo, comentó que lo ideal sería un 60% comisiones y un 40% sueldo fijo, recalcó que el fijo tampoco debe ser tan alto porque el vendedor puede caer en una zona de confort y en consecuencia no haría un esfuerzo por vender y ganar más dinero. También sugirió algunos cambios en el plan como, el aumento del sueldo fijo, agregar un bono para movilización y paquete de mensajes de texto, además para evitar los descuentos por pólizas caídas pagar la comisión a los vendedores según los pagos que realice el cliente periódicamente. Cabe recalcar que ambos estuvieron de acuerdo en que un sueldo fijo más alto puede atraer a vendedores de alto nivel.

Con respecto a si es competitivo el plan de remuneración, dijeron que sí lo es porque en un bróker la comisión puede ser entre el 40% o 50% pero esto no compensa en relación a tener un sueldo básico, los beneficios sociales y las prestaciones.

Sobre el tema de liderazgo mencionaron no haber tenido quejas por parte de sus equipos o talento humano.

Señalaron además haber recibido por parte de la empresa cursos para mejorar habilidades directivas, lo cual es fundamental para su desarrollo personal y profesional.

Finalmente, mencionaron que el plan de carrera es bueno pero que no es suficiente a la hora de retener a los empleados.

## Capítulo IV

### Propuesta

La siguiente propuesta, se presenta a partir de la investigación realizada, en donde los resultados de la empresa indican que en el año 2014, el principal motivo de desvinculación de los vendedores fue el bajo desempeño y esto como consecuencia de un inadecuado proceso de selección. Por lo tanto, con el fin de reducir la tasa de rotación se propone desarrollar un plan de acción que incluye el programa mentor para el área de negocios individuales y para el área de talento humano se plantea implementar el assessment center como parte del proceso de selección.

#### 4.1 Programa mentor

Generalidades: El Programa Mentor, consiste en que un miembro del equipo (el mentor) comparte y transmite su experiencia y conocimientos del negocio a otro (el tutelado) con el fin de mejorar su desempeño.

Objetivo: Mejorar la productividad de los ejecutivos comerciales de Equivida.

Beneficios: Mejorar el rendimiento de los tutelados, formar habilidades directivas y retener vendedores de alto potencial.

Dirigido a: Ejecutivos comerciales con antigüedad entre 0 y 3 meses.

#### Participantes

Mentor: Habrán dos por cada célula, será un vendedor con antigüedad de entre seis meses y un año, con productividad mayor o igual a cuatro pólizas provisión y tendrá a cargo máximo tres tutelados.

Tutelado: Vendedores con antigüedad entre cero y tres meses.

Supervisor: Serán los directores de cada célula.

Coordinador: Será el Gerente de negocios individuales y será quien establezca las políticas y procedimientos del programa.

#### Gestión del programa

##### a. Reclutamiento y selección de mentores

El perfil del mentor sería: vendedor con antigüedad de entre 6 meses y un año, productividad mayor o igual a cuatro pólizas provisión, haber completado los módulos de capacitación 0, 1 y 2. Las competencias requeridas para el cargo serían orientación de servicio al cliente, compromiso e identificación con la empresa, orientación al logro y resultados, trabajo en equipo, impacto e influencia, flexibilidad – adaptabilidad al cambio y planificación.

El rol del mentor sería de guiar y ayudar al tutelado en la gestión de venta del producto, es decir, enseñar a realizar actividades de telemarketing, realizar acompañamientos y ayudarlo con el manejo de las herramientas de la empresa.

Respecto a la selección de los mentores, el proceso estará a cargo del área de talento humano, el reclutamiento se realizará a través de una convocatoria interna, para ello se realizarán charlas informativas y motivacionales a la fuerza de ventas con el fin de dar a conocer el programa e invitarlos a participar en el proceso, los candidatos seleccionados deberán realizar un assessment center, los evaluadores en esta fase serán el Gerente de negocios individuales, el coordinador de Talento humano y el Director Regional.

##### b. Implementación del programa

La asignación de los tutelados quedará a criterio del supervisor y la mentoría se realizará por un período mínimo tres y máximo 6 meses, durante ese tiempo los mentores deberá realizar acompañamientos con el tutelado mínimo tres veces por semana, dicha gestión deberá quedar registrada en el reporte de acompañamiento (Apéndice C)

Adicionalmente los supervisores deberán tener mínimo una reunión semanal con el mentor y el tutelado por separado con fin de hacer seguimiento a la gestión de ambos, detectar problemas e implementar medidas correctivas de ser el caso, dicha actividad quedará registrada en el feedback correctivo y feedback de reconocimiento (Apéndice D y E).

Cabe recalcar que inicialmente los mentores no tendrán retribución económica alguna por su gestión. Será el coordinador del programa quien decida y establezca el plan de incentivos para los mentores.

#### c. Evaluación del programa

La evaluación del programa estará a cargo del área de negocios individuales y se realizará cada 6 meses (Julio y Enero), para ello se analizarán los siguientes indicadores:

Curva de aprendizaje de los vendedores nuevos (2 o 3 pólizas por mes y prima promedio de \$75).

Cumplimiento del presupuesto del mentor en número de negocios y prima.

Por otra parte la fase de separación entre el tutelado y el mentor finalizará con una entrevista de cierre con el supervisor, para ello se deberán revisar los resultados de los participantes (curva de aprendizaje y cumplimiento de presupuesto) y en función de estos se realizará la retroalimentación respectiva (corrección o reconocimiento en base al trabajo realizado) y se identificarán oportunidades de mejora para el programa y para el personal.

Además se realizarán encuestas a los participantes para analizar el funcionamiento del programa y según los resultados implementar mejoras al proceso.

#### **4.2 Assessment center**

Generalidades: Para el área de Talento Humano se propone implementar al proceso de selección actual un assessment center en el cual los postulantes deberán desarrollar un caso con el fin de identificar las habilidades y competencias comerciales

Objetivo: Identificar los mejores candidatos para desempeñar el cargo de vendedores y predecir su potencial de desarrollo en la empresa.

Beneficios: Detectar las fortalezas y debilidades de los candidatos e identificar necesidades de capacitación.

##### Proceso de desarrollo del Assessment center

###### a. Descripción del cargo y perfil del vendedor

El objetivo del cargo es cumplir con las metas comerciales establecidas por la compañía ofreciendo productos que minimicen las incertezas del sujeto de negocio del mercado de vida individual. Sobre el perfil, el candidato deberá tener estudios superiores en carreras administrativas y experiencia en venta de tangibles e intangibles. Las competencias requeridas para el cargo son las siguientes:

Orientación de servicio al cliente: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente (Nivel 3).

Orientación a logros y resultados: Puede emplear nuevos métodos o formas para conseguir los objetivos impuestos por la empresa (Nivel 2).

Trabajo en equipo: Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros. Participa de buen grado en el grupo apoyando decisiones del mismo (Nivel 2).

Planificación: Planifica el trabajo asignado, dando prioridades y llegando a los objetivos que se le habían impuesto dentro de un periodo de corto plazo (Nivel 1).

b. Establecer lista de candidatos a evaluar

Finalizado el proceso de reclutamiento se procederá a la clasificación y selección de hojas de vida. Una vez que se hayan preseleccionado mínimo 8 y máximo 12 candidatos se los contactará telefónicamente para realizar en la empresa un Assessment Center.

c. Selección de evaluadores/observadores

El moderador será el coordinador de talento humano, quien tiene experiencia en procesos de selección y los evaluadores serán el director regional o Gerente de negocios individuales y un director comercial.

d. Seleccionar la técnica de evaluación

En el Apéndice E se exponen los casos a resolver por los candidatos que apliquen al cargo de ejecutivos comerciales.

e. Diseñar formato de observación para los evaluadores

El formato servirá para registrar las observaciones o datos relevantes de los candidatos durante la ejecución de la actividad.

<b>Formato de Calificación de competencias</b>
<b>Assessment Center para el cargo de ejecutivo comercial</b>

<b>Fecha:</b>	
<b>Nombre del evaluador:</b>	

<b>Nombre del Participante:</b>					
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>				
Orientacion de servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientacion a logros y resultados					
Trabajo en Equipo					
Planificacion					
<b>Observaciones:</b>					

<b>Nombre del Participante:</b>					
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>				
Orientacion de servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientacion a logros y resultados					
Trabajo en Equipo					
Planificacion					
<b>Observaciones:</b>					

<b>Nombre del Participante:</b>					
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>				
Orientacion de servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientacion a logros y resultados					
Trabajo en Equipo					
Planificacion					
<b>Observaciones:</b>					

<b>Nombre del Participante:</b>					
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>				
Orientacion de servicio al cliente	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientacion a logros y resultados					
Trabajo en Equipo					
Planificacion					
<b>Observaciones:</b>					

Elaborado por: La autora

f. Presentar lineamientos generales

El moderador convocará a reunión a los observadores con el fin de unificar criterios de evaluación y explicar la actividad a realizar por los candidatos. Además a cada observador se deberá entregar una copia del formato de evaluación con el objeto que se familiaricen con este.

Desarrollo de la actividad

El ejercicio se empezará con la presencia de mínimo 8 y máximo 12 candidatos. Se reunirá a todos los candidatos en la sala de capacitación de la empresa y luego se los dividirá en dos grupos. El objetivo será evaluar en los postulantes las competencias requeridas para el puesto (Orientación de servicio al cliente, orientación a logros y resultados, trabajo en equipo y planificación). El tiempo de duración de la actividad será de 30 a 45 Minutos.

Los materiales necesarios para la ejecución de la actividad serán: Dos hojas impresas que contienen la información para el desarrollo del caso, etiquetas (para el nombre), marcadores y esferos.

Los roles a desempeñar por el moderador y los observadores son los siguientes: El moderador es el responsable de dar las instrucciones a los candidatos sobre la actividad y despejar dudas, evaluar competencias de cada participante y coordinar el funcionamiento del grupo de observadores y ofrecer soporte técnico de ser el caso.

Los observadores por su parte serán los encargados de observar los comportamientos de los candidatos y registrarlos en el respectivo formato, así como participar activamente en la reunión de resultados y toma de decisiones.

Procedimiento: A cada grupo se entregará un caso y se les indicará el tiempo que tienen para resolverlo. Al final deberán presentar en grupo la resolución del caso a los evaluadores. Una vez terminada la actividad los evaluadores se reunirán para debatir sobre los resultados

de la actividad y así escoger a los candidatos que cumplen con la mayoría de los requisitos y el perfil. Finalmente los candidatos preseleccionados tendrán una entrevista con el jefe inmediato o director comercial y el coordinador de talento humano con el objeto de validar información de la hoja de vida.

## Conclusiones

- Se pudo que la rotación no es una causa, sino un efecto o consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización. Respecto al plan de compensación, liderazgo, plan de carrera y selección de personal se determinó que estos son factores que pueden incidir en el nivel de rotación de la empresa.
- Se pudo establecer que a nivel mundial hay una rotación laboral consecuencia de la escasez de talento y que uno de los oficios más difíciles de cubrir es el de representante de ventas, entre los principales obstáculos están que los candidatos no cumplen con el perfil al 100%, falta de habilidades técnicas y falta de experiencia. En Ecuador la tasa promedio de rotación es de 8,1%, las áreas de mayor rotación son comercial y producción. Los motivos de salida más frecuentes son: crecimiento profesional, mejor salario, clima laboral y bajo rendimiento.
- En Equivida la tasa de rotación del área para el año 2013 no fue proporcionada por la empresa, pero en el año 2014 la tasa fue del 80,95%. Por otra parte, se pudo evidenciar en la investigación de campo que los motivos de desvinculación de los vendedores de Equivida fueron: bajo desempeño (49%), mejor oferta laboral (22%), motivos personales (13%), incumplimiento de normas y procedimientos (12%), abandono del cargo (1%), estilo de dirección (1%) y negocio propio (1%).
- Del análisis de las entrevistas de salida se concluye que como consecuencia de un inadecuado proceso de selección se dieron las salidas de vendedores por bajo desempeño.
- Se pudo determinar a través del grupo focal y las encuestas a profundidad la necesidad de un proceso de selección más riguroso. Además los directores comerciales explicaron que perciben escasez de vendedores especialmente de seguros de vida.

Respecto al plan de carrera que ofrece la empresa tanto los vendedores como los directores están de acuerdo en que este es muy bueno. Sobre el estilo de liderazgo del jefe inmediato se comprobó que los vendedores no tienen problemas al respecto.

Referente al plan de compensación los vendedores dijeron sentirse satisfechos, sin embargo los directores comerciales creen que se puede mejorar agregando un bono para movilización y paquete de mensajes de texto, así como, cambiar la modalidad de pago de las comisiones, es decir, no anticipar la comisión por un año, sino pagarla mensualmente.

- La propuesta de plan de acción incluye el desarrollo de un programa de mentor para el área de negocios individuales y para el área de talento humano se plantea la implementación de un assessment center para el proceso de selección.

## Recomendaciones

- Para el área de negocios individuales se recomienda desarrollar el plan mentor bajo el esquema antes planteado.
- Para el área de talento humano se propone implementar al proceso de selección un assessment center, para ello se recomienda seguir el proceso planteado anteriormente.
- Se propone analizar desde la perspectiva financiera la posibilidad de agregar un bono para movilización y paquete de mensajes de texto para la fuerza de ventas, así como, cambiar la modalidad de pago de las comisiones, es decir, no anticipar la comisión por un año, sino pagarla de forma mensual.
- Para investigaciones futuras sobre el tema de rotación, se propone investigar si la aplicación de estas propuestas genera algún cambio en la tasa de rotación del área.

### Referencias bibliográficas

- Adame, C., Canet, M., & Torán, F. (2000). *El proceso de selección de vendedores*. Esic market, 61-95. Recuperado de:  
[http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_748085\\_e.pdf](http://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_748085_e.pdf)
- Alles, M (s.f). *Rotación y retención del talento*. Recuperado de:  
<http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>
- Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: Como descubrir las competencias a través de los comportamientos*: Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica
- Alles, M. (2007). *Rol del jefe: Como ser un buen jefe*. Buenos Aires. Granica
- Baguer, A. (2009). *Dirección de personas*. Madrid: Diaz de Santos
- Chacon, J. (2009). Costos de la rotación en empresas cuencanas. *Revista de la universidad del Azuay*, volumen (48) pp. 224-226. Recuperado de:  
<http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/publicaciones/UV-48.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El capital Humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio laboral revista venezolana, volumen (2). Recuperado de:  
[dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3094513.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3094513.pdf)
- Asamblea Nacional (2015). Código de trabajo. Quito: Registro Oficial N 483 Tercer Suplemento.
- Deloitte (2013). *Evolución del Mercado Salarial y Laboral Ecuatoriano: Resultados*. Recuperado de:  
[http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos\\_informativos/Evolucion%20del%20Mercado%20Salarial%20Ecuatoriano.pdf](http://www.multiplica.com.ec/sites/default/files/archivos_informativos/Evolucion%20del%20Mercado%20Salarial%20Ecuatoriano.pdf)
- Díez, E. Navarro, A. & Peral, B. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: Esic Editorial.
- Equivida. (2015). *Equivida quienes somos*. Recuperado de:  
<http://www.equivida.com/quienes-Somos>
- Jobber, D. & Lancaster, G. (2012). *Administración de venta*. Mexico: Pearson Educacion

- Johnston, M. & Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. Mexico: McGRAW-HILL
- García, M., Hierro, E. & Jiménez, J. (2001). *Selección de personal sistema integrado*. Madrid. Esic Editorial.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XX1. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>
- Goleman, D. (2000). Liderazgo que logra resultados. Revista HBR. Recuperado de: [http://solidonorte.com/files/escuela\\_popular/Goleman%20liderazgo.pdf](http://solidonorte.com/files/escuela_popular/Goleman%20liderazgo.pdf)
- Gonzales, D. (2009) *Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Revista Universidad EAFIT, vol. 45. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21518650004>
- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. (Tesis inédita de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León, México)
- Graziani, L. B. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. California: Sage Publications, Inc.
- Hair, J., Anderson, R., Mehta, R. & Babin, B. (2010). *Administración de ventas*. Mexico: Cengage Learning Editores
- Hay Grup, (2013). 5 Factores de retención... Para asegurar el compromiso. Recuperado de: [http://www.haygroup.com/downloads/es/16\\_compromiso\\_art84.pdf](http://www.haygroup.com/downloads/es/16_compromiso_art84.pdf)
- Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL
- Luecke, R. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Lewin, M. (2001). *Retention management cómo retener y motivar al personal clave*. (Tesis inédita de maestría, Universidad del Cema, Buenos Aires)
- ManpowerGroup, (2015). *Encuesta de escasez de talento 2015*. Recuperado de: [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez\\_Talento\\_2015.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Escasez_Talento_2015.pdf)
- Manpower. (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de: [http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo\\_reglas\\_Interaccion\\_generacional\\_trabajo.pdf](http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Reescribiendo_reglas_Interaccion_generacional_trabajo.pdf)
- Equivida (s.f.). Manual del colaborador. Quito.

- Minguez, A. (2006). *Dirección practica de Recursos Humanos*. Madrid: Esic Editorial
- Peiro, J. & Rodríguez, I. (2008). *Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional*. *Papeles del Psicólogo*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829109>
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *Saratoga 2014 Efectividad del Capital Humano en América Latina*. Recuperado de [http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-saratoga.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/servicios-recursos-humanos/archivo/2015-02-reporte-saratoga.pdf)
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis inédita). Universidad de Medellín. Medellín.
- Revista Ekos, (2015). *Especial seguros 2015*. Recuperado de: [http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV\\_paginaEdicion.aspx?edicion=255&pag=56&idr=1#](http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=255&pag=56&idr=1#)
- Rosa- Navarro, M & Carmona- Lavado, A. (2010). *Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización*. *Universia Business Review*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315587006>
- Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. Recuperado de <http://www.absentismo.egarsat.es/content/download/115/611/file/Absentismo,%20rotaci%C3%83%C2%B3n%20y%20productividad.pdf>.
- Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGRAW-HILL

## Apéndices

### Apéndice A

#### Guía de Entrevista grupo focal

**Fecha:** 13 de Octubre de 2015

**Hora:** 12:30 pm

**Lugar:** Guayaquil, Av. Miguel H. Alcívar Edif. Torres del Norte B piso 9 of. 901

**Moderador:** María Victoria Álvaro Álvarez

#### **Entrevistados:**

Mirna Janeth Carreño Cotto, 34 años, cargo – vendedora

María José Mora Olmedo, 28 años, cargo – vendedora

Gabriela María Efigenia Dager Crespo, 42 años, cargo – vendedora

Jorge Luis Vélez Pin, 32 años, cargo – vendedor

Marian Verónica Salazar Calderón, 33 años, cargo – vendedora

Tanya Maria Malo Asanza, 45 años, cargo – vendedora

#### **Preguntas:**

Como ven el tema de la rotación en la empresa? Sienten miedo, es habitual, es por inestabilidad laboral?

Cuales creen que son las principales causas de la rotación?

Que piensan de la salida de personal por baja productividad?

Que opinan de los productos de la empresa? Consideran que vender seguros es difícil?

Con Suscripción su trabajo se vuelve más difícil?

Están satisfechos con el plan de compensación (Comisiones, bonos y convenciones) que ofrece la empresa?

Que opinan sobre el plan de comisiones que ofrece la empresa? Es logable la escala de comisiones?

Que opinan de los descuentos de comisión por pólizas canceladas antes del aniversario? Es desmotivante?

Están satisfechos con el salario fijo? Sería un motivo de renuncia al cargo?

Están satisfechos con las fecha de pago?

Los incentivos adicionales como bonos trimestrales, las comisiones, el programa de premios por objetivos les motivan a trabajar mas?

Este trabajo le permite tener un balance un trabajo-familia?

Cómo es la relación con sus jefes? Nombre aspectos positivos y negativos?

Como se sienten con el trabajo de acompañamiento del director comercial?

Percibe un ambiente de favoritismo?

Cómo afecta la salida de un director comercial?

Que opinan del plan de carrera, Creen que es realizable?

Creen que hace falta capacitación para lograrlo?

Les gustaría cambiarse de puesto dentro la empresa?

Sienten que es posible un ascenso para director comercial? Aceptarían inmediatamente?

Qué factores influyen en su decisión de permanecer en la empresa?

Tienen planes de un negocio propio, renunciarían a Equivida por ello?

En algún momento ha querido presentar su carta renunciar? Siente que este trabajo es desgastante?

Qué opina de las capacitaciones que ofrece la empresa?

Qué opina de las reuniones semanales?

### Fotografías del grupo focal





## Apéndice B

### Guía de Entrevistas a profundidad

**Fecha:** 15 de Octubre de 2015

**Duración aproximada:** 20 minutos

**Lugar:** Guayaquil, Av. Miguel H. Alcívar Edif. Torres del Norte B piso 9 of. 901 y 906

**Entrevistador:** María Victoria Álvaro Álvarez

#### Entrevistados:

Paola Nazzira Barquet Barquet, 38 años, cargo – directora comercial

Christian Castagneto, 40 años, cargo – director comercial

#### Preguntas:

Cuáles son las causales de salida más comunes? La mayoría son por baja productividad?

Cree que la causa raíz de la rotación sea la selección de personal?

Cree que hay una escases de vendedores? Influye la escuela de brokers?

Cree que el tamaño de la fuerza de venta (cantidad de vendedores) influye en la rotación?

Cree que la rotación es consecuencia del hecho de que el vendedor para trabajar debe tener su propia base de clientes?

Cree que el proceso de suscripción influye en el nivel de rotación?

Cuales consideran sean los costos de la rotación?

Cree que la rotación afecta a la integración del equipo?

Que afecta más al grupo que se vaya un vendedor nuevo o un vendedor antiguo?

En su gestión de directores los miden por la rotación de la célula?

Qué opina del plan de compensación que ofrece la empresa?

Cree que el plan de compensación monetaria y no monetaria para los vendedores está completo?

Cree que si el sueldo fijo es más alto el vendedor puede caer en una zona de confort?

Un Sueldo fijo más alto puede atraer vendedores de alto desempeño?

Cree que el plan de remuneración e incentivos es competitivo?

Talento Humano le comunica cuando en la entrevista de salida el vendedor se queja de su gestión como jefe?

Ha recibido capacitación para mejorar sus habilidades directivas?

Cree que el plan de carrera es suficiente para retener empleados?

## Apéndice C

### Reporte de acompañamiento

REPORTE DE ACOMPAÑAMIENTO									
									
Sucursal: .....					Director Comercial: .....				
Asesor : .....					Fecha .....				
Clientes Visitados:									
1 .....					2 .....				
3 .....					4 .....				
5 .....					6 .....				
Factores a Evaluar (marcar conX )		2	3	4	5	2 = Malo 4 = Bueno		3 = Regular 5 = Muy bueno	
<b>Conocimiento del Cliente</b>					<b>Comentarios</b>				
Entorno									
Necesidades									
<b>Conocimiento del Producto</b>									
Conocimiento de la Empresa									
Portafolio (Provision-Proteger-AP)									
Coberturas									
<b>Modelo de Ventas</b>					<b>Comentarios</b>				
Planeación									
Organización									
Diagnóstico : Ambientación									
Análisis riesgo									
Detectar necesidad									
Solución : Argumentación									
Manejo objeciones									
Vinculación : Cierre venta									
<b>Administración de ventas</b>					<b>Comentarios</b>				
Manejo Agenda productividad									
Cumplimiento ruta - puntualidad									
CRM									
Modelo Experto									
Utilización del Cotizador									
Utilización del material de apoyo									
<b>Resultados del día de trabajo</b>									
Total Visitas		Total Prima Mensual		:		_____			
_____		# de Oportunidades		:		_____			
Total Clientes		# de Perdidos		:		_____			
_____		# de Referidos		:		_____			
<b>Comentarios generales</b>									
<i>Fortalezas, aspectos a mejorar</i>									
<i>Compromisos adquiridos en los Clientes</i>									
<i>Recomendaciones (capacitación, autoaprendizaje, etc.) - Compromisos de seguimiento</i>									
<div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <span><i>Firma Asesor Comercial</i></span> <span><i>Firma Director Comercial</i></span> <span><i>Vo.bo. Director Regional-Nacional</i></span> </div>									

ORIGINAL

CARPETA ASESOR

COPIA CARPETA DIRECTOR COMERCIAL

## Apéndice D

### Feedback Correctivo



#### FEEDBACK CORRECTIVO

#### PLANIFICADOR DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha:	
Nombre del jefe inmediato:	Nombre del colaborador:

#### PARA RECORDAR:

#### PREVIO LA REUNIÓN

- 1) Cállese si la situación fue muy molesta y no emita juicios de valor sobre la "competencia" de su colaborador.
- 2) Asegúrese de tener descrita la brecha del comportamiento, previamente definida (completar cuadros 1, 2 y 3).
- 3) Convoque a su colega con oportunidades de mejora "en caliente", pero no cuando usted esté molesto porque esto no genera una buena reacción.
- 4) Asegure un ambiente adecuado (a solas, en un lugar privado, sin interrupciones), mejor incluso, si es dentro del horario de trabajo.

#### DURANTE LA REUNIÓN

- 5) Recuerde que el feedback debe ser SINCERO, con el afán de "rescatar el comportamiento correcto" y "mejorar su desempeño", no para juzgarlo o etiquetarlo.
- 6) Sea claro, conciso y preciso, agradezca la atención dispensada al iniciar y finalizar la reunión.
- 7) Describa la brecha puntual (Cuadro 1 y 2) y proceda a revisarla con la persona (cuadrante 3 Consecuencias)
- 8) Finalice con la pregunta: "¿Qué consideras podrías hacer para mejorar esta situación?" y asegure poner FECHAS de SEGUIMIENTO en el cuadrante 4.
- 9) RECUERDE que la reunión debe durar máximo 10 minutos, si tiene muchos comportamientos a corregir, deberá hacer reuniones puntuales para cada uno de ellos.

1. Describa la situación y actuación observada:	3. Identifique los impactos y consecuencias:	
2. Describa la actuación requerida:	4. Definan los compromisos:	
	Compromiso	Fecha de Seguimiento



"Una organización del siglo XXI no puede sobrevivir sin aprender y no puede aprender sin una retroalimentación continua".

Jorge Cervino

## Apéndice E

### Feedback Positivo/reconocimiento



FEEDBACK POSITIVO / RECONOCIMIENTO

#### PLANIFICADOR DE RETROALIMENTACIÓN

Fecha:	
Nombre del Jefe Inmediato:	Nombre del colaborador:

PARA RECORDAR:

#### PREVIO LA REUNIÓN

- 1) No dude en felicitar informalmente apenas se dé el comportamiento independientemente si es privado o público. Esto refuerza.
- 2) Asegure tener descrito el comportamiento o resultado a felicitar, previamente definido (completar cuadros 1, 2 y 3)
- 3) A diferencia del feedback constructivo, es importante realizar la felicitación escrita, dése los minutos necesarios para hacerlo oportunamente a través de e-mail ó carta.
- 4) Vale la pena también proporcionar un espacio personal que implique ambiente adecuado: a solas, sin interrupciones, mejor si es dentro del horario de trabajo

#### DURANTE LA REUNIÓN

- 5) Recuerde que el feedback debe ser SINCERO, con el afán de "RECONOCER" y "MANTENER" sus comportamientos o desempeño"
- 6) Sea claro, conciso y preciso, agradezca al inicio y al fin la atención dispensada
- 7) Describa el comportamiento o resultado puntual (Cuadro 1 y 2) y proceda a revisar con la persona el cuadrante 3 (Consecuencias)
- 8) Cierre la sesión con alguna frase espontánea y sincera de agradecimiento. No dude en felicitar, siempre es positivo hacerlo.
- 9) RECUERDE que la reunión debe durar máximo 10 minutos.

1. Describa la situación y actuación observada:	2. Describa la actuación requerida:
3. Identifique los impactos y consecuencias:	 <p><i>"Una organización del siglo XXI no puede sobrevivir sin aprender y no puede aprender sin una retroalimentación continua".</i> Jorge Cevallos</p>

## Apéndice F

### Grupo 1: Doctor Jones

Usted es Dr. Joanna W. Jones, una bióloga científica, que trabaja para una casa farmacéutica. Usted recientemente desarrollo un químico sintético utilizado para curar y prevenir la enfermedad de Rudosen. Rudosen es una enfermedad contraída por mujeres embarazadas. Si no se trata en las primeras semanas del embarazo, la enfermedad causa serios problemas cerebrales, de la vista y del oído al bebe en desarrollo. Recientemente se ha descubierto una epidemia de la enfermedad de Rudosen y ha sido contraída por miles de mujeres de su país. Usted ha encontrado, con unos pacientes voluntarios, un suero hecho con el jugo de la naranja Ugli, la cual es una fruta muy rara. Una pequeña cantidad (aproximadamente 4,000) de estas naranjas son producidas durante esta época del año. No habrán más naranjas hasta el año siguiente, por lo que podría ser muy tarde para curar a estas víctimas que contrajeron esta enfermedad.

Usted ha demostrado que este suero no es dañino para la mujer embarazada y que no trae consecuencias. El ministerio de Comidas y Bebidas ha autorizado la producción y distribución de este suero a las mujeres que padecen de esta enfermedad.

Desafortunadamente, este inesperado suceso de epidemia no ha sido contemplado, por lo que el suero estaba planeado utilizarse hasta dentro de 6 meses. SU casa farmacéutica tiene la patente sobre este suero.

Usted ha sido informada recientemente, por una muy buena fuente, que Ms, R.H. Cardoza, un exportador Sur Americano, tiene en su poder 3,000 naranjas Ugli en muy buenas condiciones. SI usted puede obtenerlas puede ayudar a muchas mujeres embarazadas de su país.

Usted ha sido informado que Dr. P.W. Roland necesita urgentemente obtener naranjas Ugli y que el sabe sobre la existencia de las 3,000 naranjas Ugli de Ms Cardoza. El Dr. Roland es empleado de una casa farmacéutica la cual es competencia de donde usted trabaja. Se ha

descubierto gran espionaje en la industria farmacéutica en los años anteriores por parte de ambas casas.

Usted está autorizado por su casa farmacéutica a conseguir las 3,000 naranjas de Ms Cardoza, y usted ha sido informado que serán vendidas al mejor postor. Su empresa le ha autorizado US\$250,000.00 para obtener 3,0000 naranjas ugli.

Dr. Roland le ha solicitado una reunión informal para discutir un caso que a ambos les interesa sobre las naranjas ugli.

## **Grupo 2: Doctor Roland**

Usted es Dr. O.W. Roland y trabaja como biólogo investigador para una casa farmacéutica.

La casa farmacéutica está bajo contrato por parte del gobierno para hacer investigación en métodos para combatir al enemigo en guerras biológicas.

Recientemente bombas experimentales de la Segunda Guerra Mundial fueron movidas de US a una pequeña isla en la costa del Pacífico de los US. En el proceso de transportarlos, dos de las bombas mostraron fugas. El escape de este gas está siendo controlado por científicos del gobierno quienes creen que este gas puede penetrar en las cavidades de la bomba en dos semanas. NO se conoce algún método para prevenir que este gas llegue a la atmósfera o que se propague en las islas de las costas del Este. Si esto ocurre, miles de personas podrían incurrir en daños cerebrales o morir.

Usted ha desarrollado un vapor sintético el cual puede neutralizar el gas si este es inyectado dentro de las cámaras de la bomba antes de que las fugas tengan contacto con la atmósfera. El vapor está hecho de un químico hecho de la cascara de la naranja Ugli, una fruta muy rara.

Desafortunadamente solo hay 4,000 producidas para esta temporada.

Usted ha sido informado, que Ms. R.H. Cardoza, un exportador de fruta de sur América, tiene en sus manos 3,000 naranjas Ugli. Los químicos de las cascara de estas naranjas pueden ser suficientes para neutralizar el gas si el suero es desarrollado e inyectado eficazmente. Usted solo ha sido informado que estas naranjas están en buenas condiciones.

Usted también ha sido informado que Dr. J.W. Jones necesita urgentemente naranjas Ugli y que el Dr. Jones está enterado de las 3,000 naranjas disponibles de Mr. Cardoza. Dr. J.W.

Jones trabaja para una casa farmacéutica de mucha competencia. Ha existido mucho espionaje durante estos años en estas casas farmacéuticas.

El gobierno federal ha solicitado la asistencia de su casa farmacéutica. Usted ha sido autorizado para acercarse a Ms Cardoza y adquirir 3,000 naranjas Ugli. Usted ha sido

informado que estas serán vendida al mejor postor. Su firma ha autorizado US\$250,000 para obtener las cascaras de las naranjas.

Antes de acercarse a Ms. Cardoza, usted ha decidido negociar con el Dr. Jones para asegurarse de obtener las naranjas.

### **Observador**

Usted será el observador y estará observando un convenio entre Dr. Roland y Dr. Jones, ambos son investigadores científicos y trabajan para distintas casas farmacéuticas las cuales tienen muchas competencias entre sí. Ambos necesitan urgentemente la disposición de 3,000 naranjas Ugli, una rara fruta de Sur América, que pertenecen a Mr. Cardoza. En el intento de resolver el conflicto, los científicos se reúnen a solicitud de Dr. Roland, quien espera persuadir a la contraparte para que el pueda obtener todas las naranjas. En realidad, las necesidades no están en conflicto directo, ya que Dr. Roland necesita la cascara de las naranjas y Dr. Jones necesita el jugo.

Como observador, usted no debe de intervenir. Simplemente escuchar la conversación, pero **NO PUEDE INFLUENCIAR EN NINGUNA FORMA.**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Álvaro Álvarez María Victoria, con C.C: # 0919124750 autora del trabajo de titulación: *Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el periodo del 2013 al 2014* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de abril de 2016

f. \_\_\_\_\_  
Nombre: Álvaro Álvarez María Victoria  
C.C: 0919124750



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de los Factores laborales que inciden en la rotación de personal en el área de ventas de Equivida en el período del 2013 al 2014		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Álvaro Álvarez, María Victoria		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Zambrano Chumo, Laura / Vera Salas, Laura / Zerda Barreno, Elsie		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Administración de Empresas		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>		<b>No. DE PÁGINAS:</b>	121
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos humanos, Ventas		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Planes de compensación, liderazgo, planes de carrera, rotación, selección de personal, assessment center.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El objetivo principal de la presente investigación consiste en identificar los factores que inciden en la rotación del área comercial de la empresa de Seguros Equivida. Se analizaron temas como el plan de compensación, liderazgo, plan de carrera y selección de personal desde la perspectiva de la administración de ventas y recursos humanos. Para este trabajo se analizaron las entrevistas de salida realizadas por la unidad de talento humano de la empresa, por lo tanto la población y muestra objeto de estudio fueron los sesenta y nueve vendedores desvinculados, adicionalmente se realizó un grupo focal con los vendedores y se entrevistaron a los directores comerciales. Con los resultados de la investigación se detectó que el principal motivo de desvinculación fue el bajo desempeño y esto como consecuencia de un inadecuado proceso de selección. Con la finalidad de disminuir la tasa de rotación del área, se propone desarrollar para el área comercial el programa mentor y para el área de talento humano se plantea implementar un assessment center al proceso de selección actual.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-2273569 / 0994091025	E-mail: maria.victoria.alvaro@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Maria del Carmen Lapo Maza		
	<b>Teléfono:</b> +5934-2206950		
	<b>E-mail:</b> maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	