

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



Tesis

**“LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, EL CASO DE UNA
PROMOTORÍA DE SEGUROS EN TIJUANA, B.C.”**

**que para obtener el grado de Maestra en
Administración**

p r e s e n t a

NADIA ELIZABETH CORTÉS CORTÉS

Director de Tesis

Dr. Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco

Tijuana, B.C. 01 de marzo de 2017

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis hermanos, hijas y sobrinos para quienes siempre he trabajado en virtud de ser un referente positivo y digno de su respeto; a la memoria de mi Padre, Erasto Cortés, quien me educó para ser una persona de bien, comprometida, honorable y respetuosa.

Agradecimientos

Dra. Emma González y Lic. Freddy Hurtado

Ya que sin su apoyo no habría sido posible iniciar este proceso.

A Ingrid y Marco

Por apoyarme siempre y animarme a hacer más y mejores cosas.

A Yamil y Hanna

Por su paciencia, apoyo y amor.

Al Ing. Ramiro Moreno

Por inspirarme y permitirme llevar a cabo este trabajo en sus instalaciones.

A Pollett y Melissa

Por su apoyo incondicional, disponibilidad y participación en este trabajo.

A mis maestros

Por su enseñanza, tiempo y ejemplo.

A mi Director

Por su compromiso, paciencia y guía durante el tiempo que trabajamos juntos.

Contenido

1	RESUMEN	1
2	INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.....	2
2.1	Antecedentes.....	4
2.2	Ficha metodológica.....	6
2.3	Planteamiento del problema.....	7
2.4	Preguntas de la investigación	7
2.5	Objetivo de la investigación.....	7
2.6	Justificación del tema.....	8
2.6.1	Conveniencia.	9
2.6.2	Relevancia social.	9
2.6.3	Implicaciones prácticas.	10
2.6.4	Valor teórico.....	10
2.6.5	Utilidad metodológica.	10
2.6.6	Metodología de investigación teórica.....	10
2.6.7	Ámbito de aplicación del estudio	12
2.6.8	Plan de trabajo y organización del estudio.....	12
3	MARCO DE REFERENCIA	13
3.1	Marco Teórico.....	13
3.1.1	Taylor y Gantt	13
3.1.2	Modelos relacionados a la investigación: Chiavenato y Cruz	15
3.1.3	Definiciones	17
3.1.3.1	Reclutamiento.....	17
3.1.4	Historia del seguro	19
3.1.5	Antecedentes del seguro en México.....	22

3.2	Marco contextual	23
3.2.1	Datos generales de Baja California y Tijuana.	23
3.2.2	AXA, su historia	24
3.2.3	AXA en el mundo	25
3.2.4	AXA llega a México	26
3.2.5	Las cifras de AXA México.....	26
3.2.6	¿Cómo se comercializan los seguros en México?	26
3.2.7	Panorama futuro del sector asegurador en México.....	27
3.2.8	Actividad económica del sector Asegurador en Baja California.....	28
3.2.9	Productividad	29
3.2.10	Competitividad	29
3.2.11	el proceso de selección.....	31
3.2.12	Generalidades de ventas.....	32
3.2.13	El recurso humano	32
3.2.14	Mercado de recursos humanos y mercado laboral.....	35
3.2.15	Reclutamiento de agentes de seguros en México.....	36
3.2.16	Ser agente en AXA	38
3.2.17	Proceso de Reclutamiento AXA por medio de plataforma en internet.....	39
4	METODOLOGÍA.....	40
4.1	Ficha metodológica.....	41
4.2	Tipo de investigación	41
4.3	Ámbito de aplicación del estudio.....	41
4.4	Operacionalización de variables.....	42
4.5	Población sujeta de estudio y determinación de la muestra.....	44
5	ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH	44

5.1	Generalidades	44
5.2	Transcripción del instrumento original	45
5.3	Alpha de Cronbach del instrumento original.	49
5.4	Análisis de confiabilidad Alpha de Cronbach del instrumento modificado.....	53
5.5	Instrumento utilizado.....	53
5.6	Análisis descriptivo	59
5.7	Conclusiones y recomendaciones.....	86
5.8	Trabajo futuro	88
6	BIBLIOGRAFÍA	91

1 RESUMEN

Desde el inicio de la humanidad se han desarrollado actividades innumerables para el desarrollo de las organizaciones e instituciones y para cada una de ellas ha existido alguien que ha cumplido con las características necesarias para llevarlas a cabo además de que no sólo se trata de tomar personas al azar sino que se debe seleccionar a lo mejor o lo más adecuado para cada actividad, el hombre tiene una capacidad impresionante de aprendizaje y es por eso que para el desarrollo tanto social como económico se ha debido capacitar a las personas con el fin de hacerlas productivas, tal como es el caso de la entidad sujeto de estudio y su productividad derivada de personas seleccionadas y capacitadas para ser los mejores agentes en el mercado. El presente caso expone como la Productividad de una agencia de seguros se ve influida por tres variables que son reclutamiento, selección y capacitación, al final el resultado obtenido justifica por qué el sujeto de estudio ha apostado por omitir de su estructura el departamento de reclutamiento y aun así llegar a ser una entidad productiva por cerca de 10 años.

PALABRAS CLAVE

Reclutamiento, Selección, Capacitación, Productividad, Seguros.

2 INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN.

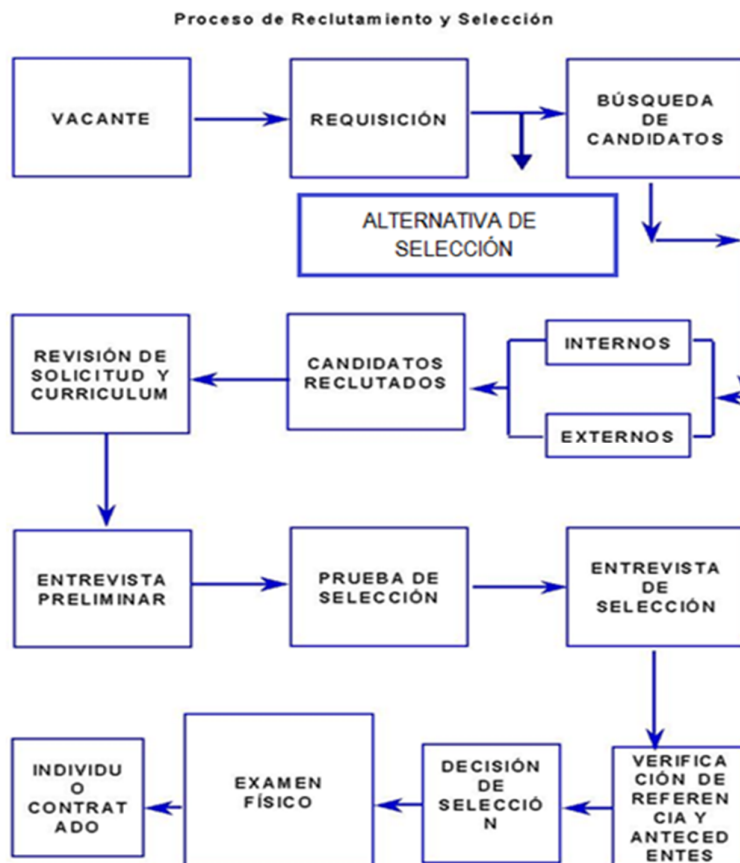
El reclutamiento de agentes es la actividad número uno de un promotor de seguros, esta actividad debe ser considerada prioritaria ya que de ello depende la productividad de la Promotoría. Siendo lo anterior nuestra principal responsabilidad ¿Qué debemos hacer para desarrollar nuevos métodos para encontrar a los mejores candidatos? La respuesta es prospectando. (AXA SEGUROS S.A. DE C.V., 2008)

¿Qué es reclutamiento? Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999)

Las empresas, para reclutar, seleccionar, aceptar, capacitar, y evaluar, implementan distintos modelos y planes, éstos deben ser acordes con las necesidades específicas de cada entidad por lo cual se debe ser precavido en cuanto a la implementación de modelos establecidos para otras industrias y tener conciencia de que algunos de estos modelos tendrán que ser modificados a fin de adaptarse a las necesidades de cada sector, la estructura de un plan de reclutamiento debe facilitar la detección de fallas a fin de hacerlo perfectible y exitoso.

En la Ilustración 1 se presenta el proceso clásico de reclutamiento y selección en el cual al dar aviso de la vacante procede a dar aviso al departamento de recursos humanos quien empieza el proceso de búsqueda de candidatos en medios internos o externos; al tener candidatos reclutados se revisa el cumplimiento de los requisitos para dar paso a la entrevista preliminar y en algunos casos proceder a la aplicación de exámenes o pruebas de selección, pasados estos filtros una parte también muy importante es la entrevista de selección que antecede a la verificación de referencias, algunas instituciones realizan exámenes físicos para decidir la contratación del candidato, cabe mencionar que en la agencia donde se realizó el estudio no se aplica la revisión médica.

Ilustración 1, PROCESO CLÁSICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN



Fuente:

(rrhh-web, 2006)

2.1 ANTECEDENTES.

La creciente demanda de fuentes laborales de auto gestión abre la puerta para ofrecer la alternativa de la venta de seguros como actividad empresarial, esto representa una gran oportunidad para las agencias de seguros que necesitan aumentar el número de vendedores activos dentro de su fuerza de ventas y a su vez representa para la agencia sujeto de estudio un gran reto: lograr ofrecer la carrera de Asesor Profesional en Seguros de tal manera que la sea considerada al grado de captar la atención del mercado potencial de profesionistas dispuestos a tomar esta actividad como su principal fuente de ingresos y así lograr incrementar su cuota de mercado en el ramo.

Prospectar, en el argot de los seguros, es buscar candidatos que reúnan características que les permitan alcanzar el éxito en el mundo de las ventas, según Grupo Nacional Provincial (GNP) un agente exitoso reúne las siguientes cualidades: visionario, conocedor, confiable, juicioso, , capacitado, servicial y que gestione entrevistarse con su cliente por lo menos una vez al año para lograr la renovación de las pólizas contratadas(GNP, 2015); se dice que las ventas no son para todos pero un vendedor exitoso puede provenir de cualquier parte.

Desde la antigua Grecia los escritos de platón nos muestran evidencia del inicio de la importancia del proceso de reclutamiento y selección ya que una vez que se comprendió y determinó que todos los hombres tenían habilidades y capacidades distintas cada uno era clasificado para una actividad específica.

En la disertación Doctoral del Dr. Zayas, Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de selección de personal, se hace mención a la selección y esta era basada acorde a las capacidades de cada quien, por ejemplo los que tenían mayor capacidad intelectual eran catalogados como candidatos para ser líderes políticos, los que tenían mayores capacidades físicas eran seleccionados como guerreros, los demás hombres tenían habilidades necesarias para desempeñar diversas actividades importantes, (labradores, artesanos, mecaderos, etc,) pero en jerarquía menores que los primeros.(Zayas Agüero, 2002).

Por lo anterior y considerando la importancia del papel de un agente de seguros es importante resaltar que uno de los beneficios que le otorga a una persona el formar parte de este selecto sector es tener habilidades sociales y profesionales entre las cuales se resalta la buena imagen, la ambición de la preparación constante y sobre todo la misión de ser una persona preocupada por la seguridad de los demás y que con base en su capacitación y conocimiento de su medio ofrecerá lo mejor de cada compañía aseguradora a sus clientes.

En el proceso de reclutamiento y selección de personal para efectos de este estudio se tomarán preceptos establecidos en las aportaciones a la Administración científica de Frederick Winslow Taylor (1896-1915).

Taylor decía que la selección de personal, mencionando como ejemplo desde un presidente hasta un sirviente, es ahora más estructurada que antes, (Taylor, 1911); en el caso del presente estudio esto se traduce en que desde entonces hasta el día de hoy permanece más alta la demanda de gente preparada en comparación con la oferta del mercado laboral.

En el sector asegurador se experimenta con frecuencia el caso de que la demanda excede a la oferta y es porque las personas no se capacitan para ser vendedores de algo, las ventas suelen ser la última elección que alguien toma en cuenta para ser su actividad empresarial o comercial, sin embargo algunos individuos cuentan con características de manera nata que les permiten ser conocidos y sobresalir en sus comunidades, cuando se identifica a una persona con facilidad de palabra o que es considerado como un centro de influencia los cazadores de talento o reclutadores enseguida abordan con las técnicas en las que también han sido capacitados, el talento de un agente de seguros no se determina sólo por cualidades atribuidas de vista sino que es un trabajo complementario entre sus cualidades y los planes de desarrollo de las agencias y aseguradoras.

Taylor (1911), afirmaba que para las instituciones es importante encontrar a personal capacitado, es decir, que conozca de la actividad o oficio a realizar con la finalidad de que éste pueda integrarse de forma inmediata al trabajo.

Bajo este precepto es importante recalcar la gran responsabilidad que tienen las empresas de incluir recursos para mantener esa cooperación denominada sistémica en la inclusión y formación de personal competente lo cual en palabras de Taylor nos llevará “a un mayor rendimiento nacional”, (Taylor, 1911).

El termino rendimiento nacional puede ser traducido como productividad y en seguros se colabora con este precepto, es decir que cada agente formado y que está debidamente registrado ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) puede ser agente de cualquiera de las aseguradoras debidamente instaladas en México y ser un ente de cambio al coadyuvar a proteger el patrimonio de las familias.

Taylor (1911) también estableció ciertos principios que deben ser considerados por las organizaciones para lograr su metas como lo son la supervisión, la selección científica del trabajador, ésta es adecuar al trabajador en el lugar donde éste sea más competente dependiendo de sus aptitudes las cuales se relacionan de manera directa con las habilidades, competencias y destrezas que tenga el trabajador y sean necesarias para el desempeño del puesto laboral. Para seleccionar al candidato idóneo en este caso se pueden tomar en cuenta las cualidades de la persona o su adiestramiento previo pero también es posible dar paso a la contratación de individuos no experimentados, aunque las primeras consideraciones tendrán un impacto directo en el ahorro de los recursos necesarios de tiempo y dinero para entrenar o capacitar al individuo y permitir esté listo para el desempeño de su actividad.

2.2 FICHA METODOLÓGICA.

Tabla 1 FICHA METODOLÓGICA

Nombre del Proyecto de investigación	La Productividad a través del proceso de reclutamiento y selección, el caso de una Promotoría de seguros en Tijuana, B.C.
Línea de investigación	Administración y Desarrollo de las organizaciones
Enfoque	Cualitativo
Alcance	Descriptivo
Delimitación del Estudio	Ciudad de Tijuana, recursos de reclutamiento y capacitación de la agencia de seguros X
Sujeto de estudio	Promotor de agencia, agentes y personal relacionado con las áreas reclutamiento, selección y capacitación.

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para la agencia de seguros sujeto de estudio existe una necesidad constante de crecimiento en la fuerza de ventas, y el problema actual es la falta de agentes nuevos, con el presente trabajo se pretende ofrecer información útil para la agencia y que basado en los resultados se pueda ofrecer alternativas para incrementar la plantilla actual de agentes; dado que el emprendedurismo motiva a las personas laboralmente activas a apostar por las fuentes laborales de auto gestión y este fenómeno orilla a los candidatos a buscar nuevas opciones en el mercado laboral que los acercan al sector asegurador de la ciudad. La agencia precisa ofrecer la alternativa de venta de seguros como actividad empresarial, al hacerlo adecuadamente estará aprovechando una gran oportunidad, misma que tienen todas las agencias de seguros que necesitan aumentar el número de vendedores activos dentro de su fuerza de ventas por lo que representa para el sujeto de estudio un gran reto: reclutar y seleccionar nuevos asesores de venta de seguros.

2.4 PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Influye en la productividad el resultado del proceso de reclutamiento y selección considerando la forma en que ha sido operado por la agencia?

¿Cuáles alternativas de reclutamiento han resultado ser las más exitosas en la promotoría?

¿Existen otras variables que influyen en la productividad de la promotoría?

2.5 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

2.5.1.1 OBJETIVO GENERAL

- Identificar y evaluar el proceso de reclutamiento y selección de agentes de seguros en la agencia X a fin de proponer estrategias que incrementen la productividad de la misma incrementando el número de agentes.

2.5.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar que método de reclutamiento de los que se mencionan en los manuales de reclutamiento de las aseguradoras ha sido más exitoso para reclutar y seleccionar personal en la agencia x.
- Proponer, con base en los resultados, la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección que incremente la productividad de la agencia x.

2.6 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

En la agencia sujeto de estudio no se cuenta con un departamento formal de reclutamiento de personal, esta actividad se ha llevado a cabo de manera informal, es decir, sin destinar recursos para la captación de candidatos. La empresa tiene el compromiso de estar reclutando personal para el área de ventas ya que de esto depende su productividad y por ende, la competitividad de la misma dentro del sector, este proceso también se relaciona con el proceso de capacitación de los candidatos quienes deben tener características específicas para poder ser exitosos. La razón principal de esta investigación es determinar qué método de reclutamiento ha sido el más exitoso para que con estos resultados se pueda dar sustento a la idea de crear el departamento de reclutamiento y selección o en su defecto con los resultados poder crear un esquema que apoye el elemento identificado y que este pueda ser explotado de manera aún más productiva.

Se elige la opción caso de estudio basándonos en las opiniones de los Doctores Hernández Sampieri y Bonache Pérez quienes nos indican que el estudio de caso es uno de los medios más utilizados para traer a las organizaciones a lo académico ya que con la información vertida es posible generar debates y las explicaciones que se generen con ello permiten realizar un mapa lo más cercano posible a la realidad empresarial. (Bonache Pérez, 1999).

Por otra parte Hernández-Sampieri (Hernandez-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014), refiere en su libro Metodología de la Investigación que los estudios de caso

se conducen de manera rigurosa por la necesidad de preservar su naturaleza, es decir, capturar la individualidad de una institución, en los estudios de caso no se generaliza y por ello tienen un carácter único y es por esto que en la frecuencia de que sean cualitativos es muy alta.

Cuando se cumple con las características “autenticidad” y la “autoridad” mencionadas en el libro *Case Study Method*, (Hammersley, Gomm, & Foster, 2000). se determina que es la opción ideal para el presente material.

2.6.1 CONVENIENCIA.

La investigación es conveniente ya que la empresa no cuenta con un departamento que realice específicamente la tarea de reclutar y seleccionar personal, el objetivo es entregar al director de la agencia una investigación sustentada en la realidad empresarial de esta unidad que permita, dados los resultados, considerar la posibilidad de crear formalmente el departamento de reclutamiento y selección de personal o bien el diseño de estrategias adecuadas que aumenten la productividad de la agencia en el área de reclutamiento y selección de agentes.

2.6.2 RELEVANCIA SOCIAL.

Esta investigación, en caso de determinar con sus resultados que es conveniente para la empresa la formalización de un departamento de reclutamiento, podría aportar una posibilidad de acercamiento al sector para aquellas personas que tienen perfil de agente de seguros y contribuir a generar ingresos y aumentar la participación del sector en el Producto Interno Bruto (PIB) que actualmente en México representa el 1.9 %, por otra parte al haber más agentes de seguros también se contribuiría a incrementar la penetración del sector seguros a todos niveles dentro de la población y según un artículo publicado por *El Financiero* actualmente sólo 7.8 millones de habitantes cuentan con una póliza de seguro de vida, 74 % de los vehículos en el país no cuenta con una póliza de seguro, sólo cinco de cada 100 casas están aseguradas y también cinco de cada 100

personas cuentan con una póliza de Gastos Médicos Mayores(El Fianciero, 2014).

2.6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS.

La intención primaria es investigar si la decisión de no formalizar un departamento de reclutamiento ha tenido impacto negativo en la promotoría y si no ha sido así averiguar que variable ha contribuido al crecimiento de la agencia; para ello se tendrá que observar físicamente la agencia, interactuar con el personal para posteriormente instrumentos que permitan obtener información que será procesada y que permitirá descubrir elementos o variables que no hayan sido considerados de inicio.

2.6.4 VALOR TEÓRICO.

El objeto de este estudio de caso es adentrarse a la actividad de la agencia a fin de comprender y explicar si el hecho de tener una fuerza de ventas abundante es un elemento que impactaría en su productividad y por qué hasta la fecha no se ha formalizado un departamento de reclutamiento y selección.

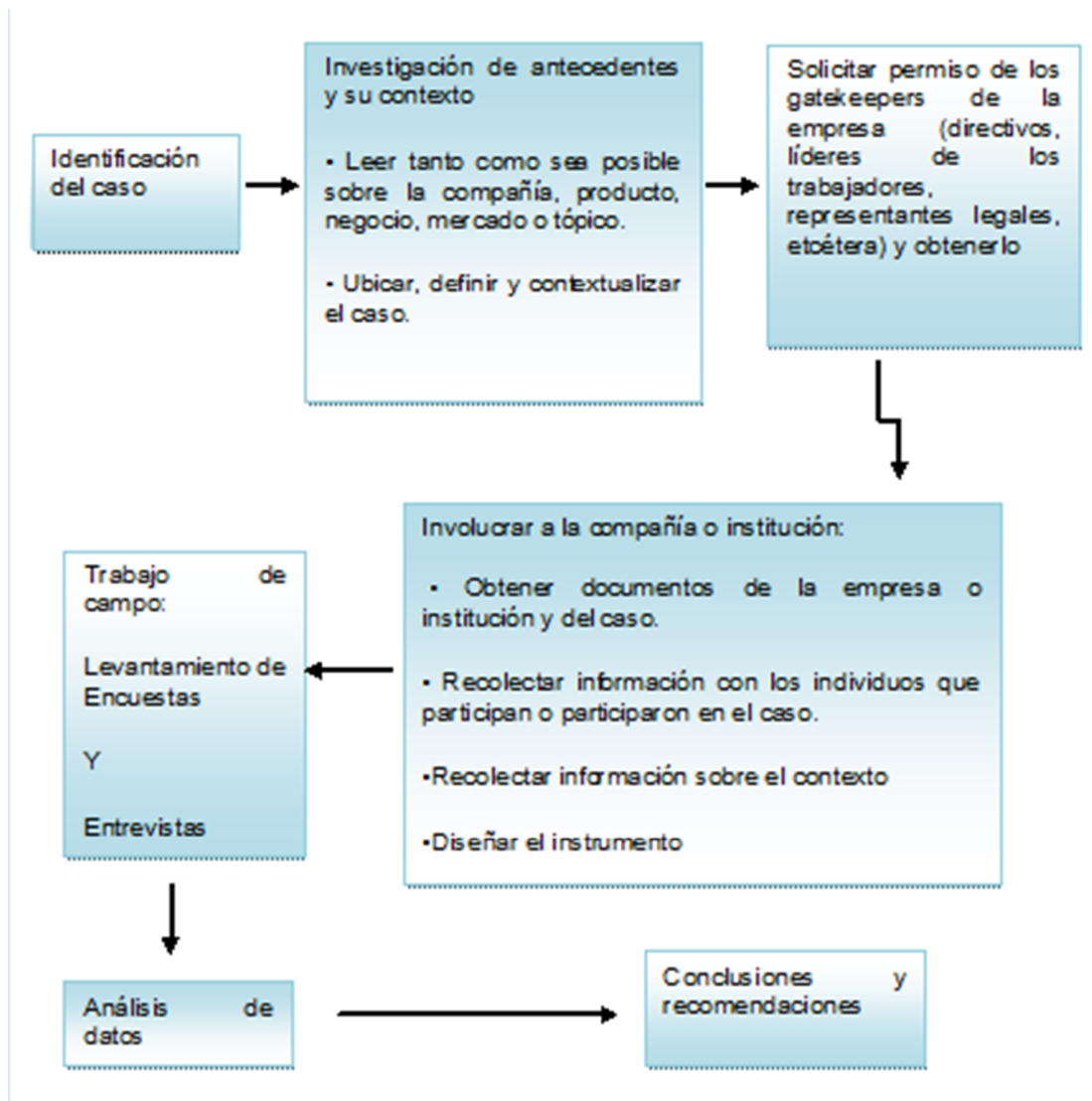
2.6.5 UTILIDAD METODOLÓGICA.

Este estudio no sugiere novedades metodológicas pero basándose en metodologías existentes y probadas pretende aportar resultados que generen información valiosa que ayude a incrementar los índices de productividad dentro de la empresa sujeto de estudio.

2.6.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN TEÓRICA.

El objetivo general de esta investigación es determinar si existe relación entre el proceso de reclutamiento y selección con la productividad de la promotoría para justificar la creación de procesos efectivos en materia de reclutamiento y selección, El proceso metodológico utilizado es tomado del libro Metodología de la Investigación de Hernández-Sampieri (Hernandez-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014) , en la ilustración 2 se puede apreciar de manera gráfica.

Ilustración 2, PROCESO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN



FUENTE:(Hernandez-Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014)

2.6.7 ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se llevará a cabo en la agencia de seguros X de la ciudad de Tijuana.

2.6.8 PLAN DE TRABAJO Y ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO.

Tabla 2 CRONOGRAMA

Concepto:	2015					2016												2017						
	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Pregunta(s) de investigación	X																							
Hipótesis (en su caso)		X																						
Objetivo(s)			X																					
Justificación de la investigación				X																				
Limitaciones del estudio					X																			
La viabilidad de la investigación					X																			
Marco teórico					X																			
Metodología						X	X	X	X	X														
Resultados											X													
Discusión												X	X											
Conclusiones														X										
Informe final															X	X	X							

3 MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1 TAYLOR Y GANTT

De la administración científica, como se mencionó en los antecedentes, se retomarán aportaciones de Taylor ya que ciertos principios establecidos por él deben ser considerados por las organizaciones para lograr su metas como lo son la supervisión y la selección científica del trabajador; adecuar al trabajador en el lugar donde este sea más competente dependiendo de sus aptitudes tiene relación de manera directa con las habilidades, competencias y destrezas que éste tenga. Para seleccionar al candidato idóneo para cada puesto es posible que se tomaran en cuenta consideraciones como las cualidades del candidato en función de habilidades, experiencia, destreza y adiestramiento previo.

El ingeniero Henry Laurence Gantt (1861-1919), seguidor de las teorías de Taylor, hizo una aportación muy valiosa que es la gráfica de balance diario o gráfica de Gantt, esta herramienta permite llevar a cabo la planeación del trabajo.

Gantt al crear un sistema de bonificaciones por tarea, basado en el sistema de Taylor, mismo que se puede aplicar de manera exitosa en el desempeño de un agente de seguros ya que Gantt tomó en cuenta las condiciones reales del taller donde se impartía. A partir de ello la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados cobra importancia y cada uno de estos factores explicados en este escrito son relevantes dentro de las tareas para las cuales se pretende llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de este estudio.

El esquema de pago de comisiones de las aseguradoras consta de comisión por venta nueva, comisión por renovación (misma que varía dependiendo del producto vendido) y bonos, para la obtención de estos beneficios es importante el uso de las herramientas propuestas por Gantt: Gráficos de Gantt o cronogramas para la correcta administración de cartera, Bonificaciones por trabajo realizado que se puede entender como las comisiones percibidas, Importancia de la aplicación de la

psicología en las relaciones con los empleados al realizar como promotor programas de coaching que hagan factible que la experiencia de los mejores permee en las técnicas a desarrollar por los agentes noveles y por último el Perfeccionamiento del sistema de símbolos para hacer procedimientos impresos que en este sector no se utilizan.

Gantt consideró que la capacidad del empleado es fundamental para la buena marcha de las empresas y afirmó que la labor del industrial, entendido en este material como el promotor, es generar fuentes de empleo mas como la prestación de un servicio de carácter social y no meramente con el fin de la obtención de riqueza.

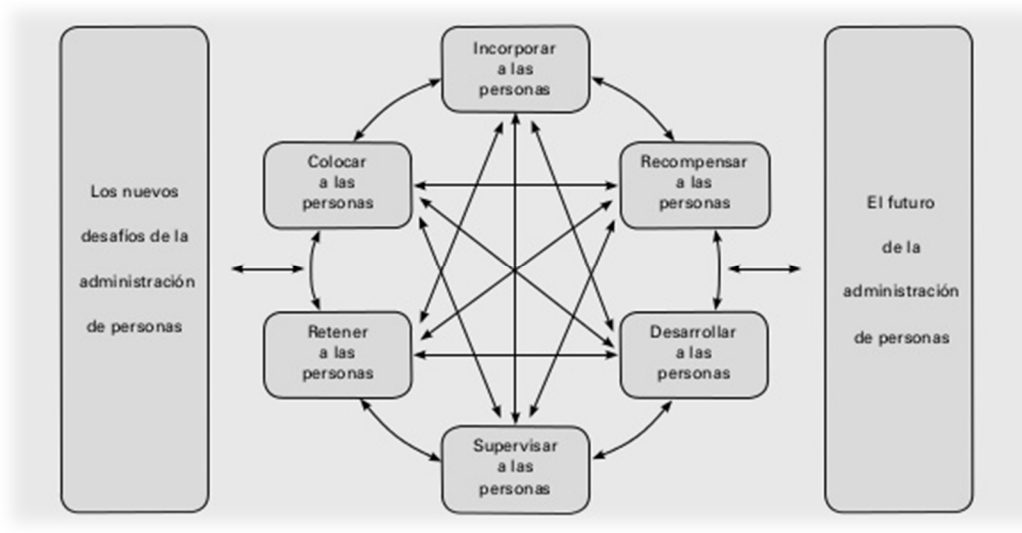
La administración al ser considerada como arte y a la vez una disciplina coordina elementos que forman parte de la intimidad de una empresa o un organismos de aturaleza social y cada uno de ellos está diseñado para la consecución de varios fines o propósitos pero de igual manera cada uno convive en un ambiente distinto en el cual interactúan con diversas variables en las cuales intervienen factores externos para los cuales no hay factibilidad de control sin embargo existen herramientas que permiten visualizar el entorno y generar proyecciones que facilitan predecir las tendencias con el fin de generar estrategias que faciliten la operación de la institución (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012)

Como parte de la tarea del promotor está el desarrollo de planes de trabajo anual, semestral, trimestral y mensual enfocados a lograr ingresos por comisiones y bonos además del incentivo de las convenciones, en la agencia X se utilizan herramientas para determinar el gasto anual pretendido por un agente y basándose en ello se juega con los porcentajes de comisión que genera cada póliza de los ramos ofertados y la cantidad de pólizas que es necesario vender obteniendo así un dato que le permite al agente enfocarse en lograr el objetivo establecido por su pretensión económica.

3.1.2 MODELOS RELACIONADOS A LA INVESTIGACIÓN: CHIAVENATO Y CRUZ

Para Idalberto Chiavenato la gestión de personas es una actividad que no puede permanecer estancada debido a la vertiginosidad con que se modifican las comunidades y las empresas, hace alusión a todo lo que implica hablar de una empresa y se hace mención en el prefacio de su libro Gestión del Talento Humano que hacerlo es referirse, sin percatarse, a conceptos como gente, mente, intelecto y acción. De la estructura de ese libro se toma el modelo de las 6 vertientes y que se puede apreciar en la Ilustración 3 y en el cual se considera en toda su magnitud la importancia de la administración de personas que es lo que nos atañe en esta investigación.

Ilustración 3, MODELO DE LAS 6 VERTIENTES DE GESTIÓN DE PERSONAL



Fuente: (Chiavenato, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, 2009)

Para Chiavenato el enfoque de la administración de personas se refiere a la pretensión de individualizar a las personas y verlos como seres dotados de capacidades y habilidades sin embargo explica también que un concepto aún más

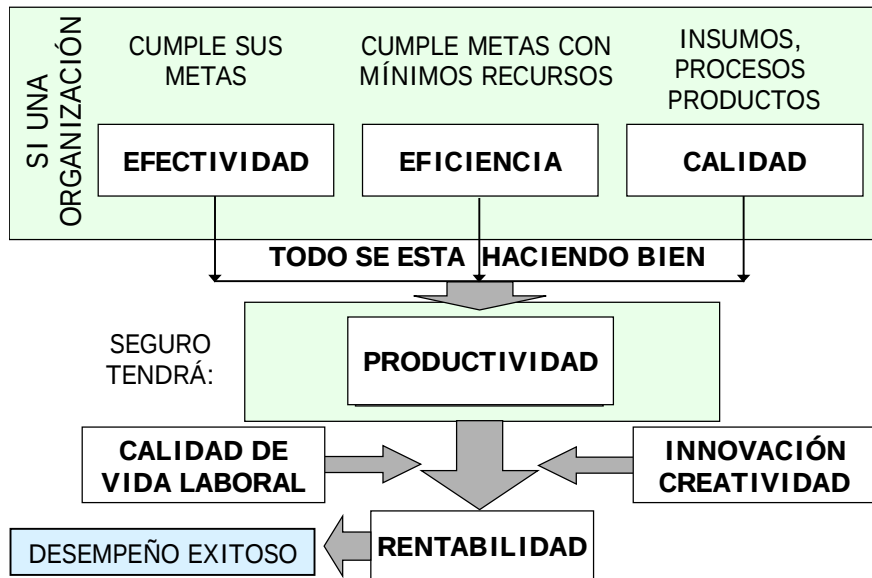
novedoso es el de administrar con las personas y éste explica que la administración abarca no solo a las empresas personas sino también a sus colaboradores quienes dejan de ser percibidos como un ente productor y se convierten en un activo tomador de decisiones que actúa e innova pero que sobre todo le agrega valor a la organización.

Tal como se pudo apreciar en la ilustración 3 se expresan los desafíos de la administración de personas pero a su vez el futuro de la misma y entre ellas las 6 vertientes entre ellas que son incorporar, colocar, retener, supervisar, desarrollar y recompensar en trabajo de las personas a cargo de un administrador y esto sin duda forma parte de la visión que deben tener tanto las agencias como las aseguradoras a nivel macro considerando múltiples cambios y variables ya que en el sector asegurador se ofrece el valor de la protección y la tranquilidad y por tanto el cuidado con el que se realicen los procesos que ponen a un agente de ventas en contacto con un cliente deben ser cuidadosamente establecidos cuidando la naturaleza del sector, la productividad de las empresas pero mayormente enfatizando el trato de seres humanos el modelo también ilustra que no es suficiente con que un departamento de organigrama ponga atención a una sola variable de las que intervengan en él o conformen su parte en el proceso de la gestión del talento humano ya que cada una tiene interacción con todas las demás y en todas dimensiones.

Al realizar una búsqueda que ligara los conceptos de personas con productividad y ésta dejara de tener la acepción de una operación netamente industrial se encontró un diagrama publicado por el Ing. Osaín Cruz Lezama en su artículo Indicadores de Gestión, ver Ilustración 4, en el cual intervienen algunos elementos considerados también en el presente trabajo y que ayudarán a dar sustento académico a las propuestas que se generen a partir de los resultados.

Ilustración 4, Relación entre productividad y rentabilidad

RELACIÓN PRODUCTIVIDAD / RENTABILIDAD



Fuente: (Cruz Lezama, 2016)

3.1.3 DEFINICIONES

3.1.3.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 1999)

3.1.3.2 SELECCIÓN

Proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. (Mondy & Noe, 2005)

Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.(Chiavenato, 1999)

3.1.3.3 CAPACITACIÓN

Certo, (2001), lo define como el proceso para desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, (Certo, 2001), Este concepto tiene muchas definiciones, sin embargo manejaremos el concepto ampliado que considera a la capacitación como un medio para apalancar el desempeño en el trabajo (Chiavenato, 2009), y no sólo como el proceso de preparación para el desempeño de tareas u ocupaciones específicas.

3.1.3.4 PRODUCTIVIDAD

La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos o servicios generados,(Hernández y Rogríguez & Pulido Martínez, 2011), el enfoque sistémico lo define como Relación entre producción final (PF) y factores productivos FP (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios, en la figura 2 se puede apreciar la interrelación de todas la variables descritas anteriormente Y aparecen dispuestas de manera tal que sustentan la lógica de este trabajo y a su vez es posible demostrar que tienen impacto en la productividad de una empresa.

3.1.3.5 COMPETITIVIDAD

La competitividad consiste en crear, desarrollar y sostener capacidades para conquistar la preferencia de los consumidores en los mercados de productos o servicios, y así generar resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) en los plazos corto, mediano y largo, (Hernández y Rogríguez & Pulido Martínez, 2011).

3.1.3.6 EMPRESA

Entidad legal económica, social y moral, en la que inversionistas empresarios e individuos capacitados se unen con el objeto de producir bienes y servicios que satisfacen un o varias necesidades de los individuos en el mercado que opera.(Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012)

3.1.3.7 MERCADO

Originalmente, un mercado era un lugar real en el que los compradores y vendedores podían participar en negociaciones cara a cara. En sentido general, los mercados son lugares en los que compradores y vendedores interactúan, intercambian bienes y servicios, y determinan precios. Algunos de los mercados más importantes son los de los activos financieros, tales como las acciones, los bonos, la moneda extranjera y las hipotecas.

Un mercado es un mecanismo mediante el cual los compradores y los vendedores interactúan para determinar precios e intercambiar bienes y servicios.(Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012)

Manejando la acepción económica del concepto de mercado tenemos que, según la teoría económica, las empresas pueden clasificarse por su giro el cual puede ser industrial, comercial o de servicios.Las empresas se servicios, como es el caso de la empresa estudiada en este caso, ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

3.1.4 HISTORIA DEL SEGURO

El seguro ha formado parte de la historia mundial y de México, es un instrumento financiero que ha cobrado relevancia debido a que la importancia de su existencia misma ha sido más que demostrada en diversos casos en los que la prevención ha sido un factor determinante ante la necesidad de anticiparse a algún riesgo con el

fin de no perder el patrimonio ante situaciones catastróficas como la muerte, enfermedades, fenómenos naturales entre otras tantas posibilidades.

La historia de la gestión de riesgos, según lo planteado en el libro *The Ascend of Money* del economista e historiador Niall Ferguson (Ferguson, 2008), ha sido una larga lucha entre el deseo de estar financieramente seguros y la dura verdad de que en realidad no hay nada más inseguro como el futuro, sólo hay una múltiple e imprevisible serie de eventos los cuales nunca perderán su capacidad de tomarnos por sorpresa.

Históricamente las personas tenían una esperanza de vida menor que en la actualidad y muchos decesos ocasionados por desastres climatológicos o por epidemias eran atribuidos a la furia de sus dioses, la experiencia y preparación de algunos hombres dio paso al uso de probabilidad y estadística registrando la incidencia de fenómenos hidrometeorológicos y la relación que guardaba las estaciones del año con las enfermedades. Por otra parte al tener registros que se podían comparar con la sabiduría ancestral de los hombres del campo se dio paso a la cultura del ahorro en la cual las personas guardaban comida y provisiones que les permitieran subsistir al frío o la lluvia.

La historia del seguro nos remonta al siglo VX en Italia donde el aseguramiento de cargamentos y naves se llevaba a cabo por medio prestamos conocido como *bottomry*, (De Roover, 1945), lo cual no da información de que de manera inicial el seguro se vincula al transporte marítimo y que a través de él se establecieron garantías solidarias importantes para el transporte de materiales generando un mayor crecimiento del comercio obedeciendo al principio básico de cubrir con la participación económica de muchos el riesgo de pocos. El principal desarrollo de las compañías de seguros tuvo lugar en Inglaterra, con la apertura del Café de Lloyds en 1687. (Junguito, 2012)

Los contratos de seguro eran exclusivos para los comerciantes y tenían el carácter de préstamos, no fue hasta que los contratos de seguro de verdad

comenzaron a aparecer con primas que oscilaban entre el 15 y el 20 por ciento de la suma asegurada, cayendo por debajo del 10 por ciento en el siglo XV. Un contrato típico: los archivos del comerciante Francesco Datini (c. 1335-1410) establece que las aseguradoras se comprometen a asumir los riesgos "de Dios, del mar, de los hombres de guerra, de fuego, de echazón, de detención por príncipes, por ciudades, o por cualquier otra persona, a las represalias de la detención de cualquier pérdida, peligro, la desgracia, impedimento o siniestro que podría ocurrir, con la excepción de embalaje y aduanas" (De Roover, 1945) o hasta que los bienes asegurados se descargaban de forma segura a su destino. Los contratos de seguro se fueron estandarizando hasta que fueron incorporados al derecho mercantil.

Los libros de contabilidad del comerciante florentino Bernardo Cambi contienen referencias de los seguros de vida del Papa Nicholas V, del duque de Venecia Francesco Foscari y del rey de Aragón Alfonso V. Parece, sin embargo, que estos eran poco más de apuestas, la verdad, todas estas formas de seguro eran una forma de juego. Todavía no existía una base teórica adecuada para la evaluación de los riesgos que se estaban cubriendo. Luego, en una notable oleada de innovación intelectual, a partir de alrededor de 1660, fue creada base teórica que según (Ferguson, 2008) incluía el estudio de la probabilidad considerando la distribución normal, la esperanza de vida, la utilidad del seguro, el grado de certidumbre y la inferencia social del mismo.

Algunos siniestros que le dieron fuerza a la figura del seguros son el incendio de Nueva York de 1835 en el que las reservas no fueron suficientes para pagar las pérdidas y después del incendio de Hamburgo de 1842 fue desarrollado el reaseguro como una manera para que las compañías de seguros pudieran compartir el riesgo de los principales desastres. (Ferguson, 2008).

3.1.5 ANTECEDENTES DEL SEGURO EN MÉXICO

Según datos obtenidos de la página de la Comisión Nacional Para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en México la historia del seguro data del año 1870, en la tabla 3 se describe la cronografía del seguro hasta el año 2000.

Tabla 3 CRONOGRÁFIA DEL SEGURO EN MÉXICO

AÑO	SUCESO
1870	Se regula el <i>Contrato del Segur en el Código Civil</i> .
1892	Se promulga la <i>primera ley que rige a las compañías de seguros</i> , mexicanas y extranjeras existentes en esos años.
1969	Surge la <i>Companhia Real Brasileira de Seguros</i> , empresa del Grupo Real, que actualmente, y desde 1973, extiende su "know how" por muchos países de Hispanoamérica.
1990	Reformas a la <i>Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros</i> .
1991	Emisión del <i>Nuevo Reglamento de Inversiones</i> , Establecimiento del Capital Mínimo de Pagos.
1992	Implantación del Sistema de Margen de Solvencia y <i>Creación de la Comisión Nacional de Seguros</i> .
1993	Concertación para la <i>Creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR)</i> y Venta de ASEMEEX al Sector Privado.
1994	Desarrollo de estudios para <i>reformas a la Ley del Contrato de Seguros</i> y Participación a través del COECE en las negociaciones del TLC en Estados Unidos y Canadá.
1996	Reformas a la <i>Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros</i> , para incorporar al Sector Asegurador, al nuevo régimen de Seguridad Social.
1997	Introducción de <i>cambios al Marco Jurídico para fortalecer el esquema de supervisión y el Marco de Operación de la Empresa</i> . Nuevo marco para la operación de Reaseguro, que ofrecerá cobertura a los ramos de Accidentes y Enfermedades y la posibilidad de incluir el ramo de salud. Actualización del Margen de Solvencia, contemplando nuevos factores para requerimientos de capital.
1998	<i>Establecimiento de bases legales</i> , acordes al nuevo esquema de supervisión que operará la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.
1999	Autorización, para operar el mercado del <i>Seguro de Salud</i> .
2000	Expedición por la SHCP, de las <i>Reglas de Operación de las Instituciones Seguridad Especializadas Salud (ISES)</i> .

Fuente: Elaboración propia con datos de (CONDUSEF, 2013)

3.2 MARCO CONTEXTUAL

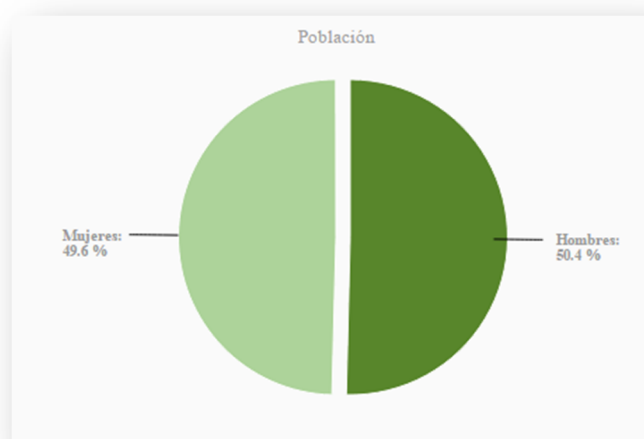
El presente estudio de caso obedece a las necesidad de entender y explicar la manera en que ha sido productiva la agencia sujeto de estudio tomando las variables de reclutamiento y selección como los ejes alrededor de los cuales se guía el presente trabajo, la agencia se encuentra ubicada en Tijuana, Baja california.

3.2.1 DATOS GENERALES DE BAJA CALIFORNIA Y TIJUANA.

El estado de Baja California cuenta con una superficie de 71,450 km². Se localiza en el extremo noroeste del país. El clima es muy seco, principalmente, con una temperatura media anual entre 18 y 19 grados centígrados, y una precipitación total anual de 200 mm. (INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía , 2010)

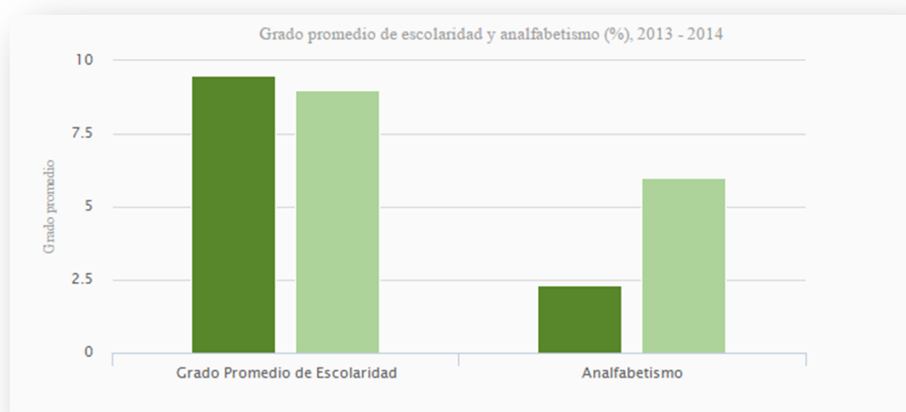
La ciudad de Tijuana ubicada en el estado de Baja California tiene una población total estimada según INEGI en su censo de población y vivienda 2010 de 3,155,070 personas, como se muestra en la Ilustración 5 el 49.6% son mujeres y el 50.4% hombres, según el Censo de Población y Vivienda 2010. El 92% se encuentra en áreas urbanas.

Ilustración 5 DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL EN TIJUANA (POR GÉNERO)



En lo que respecta al nivel educativo, en el periodo 2013-2014 tuvo un grado promedio de escolaridad de 9.5 por encima del promedio nacional que es de 9.0, y un bajo índice de analfabetismo (2.3%) en comparación con el total nacional (6.0%). (SEP, 2015), ver ilustración 6.

Ilustración 6, GRADO PROMEDIO DE ESCOLARIDAD Y ANALFABETISMO



3.2.2 AXA, SU HISTORIA

AXA, una de las aseguradoras para la que trabaja la agencia y elegida al azar para trabajar con sus datos y procesos publicados, es una aseguradora de origen francés misma que tiene arraigo en la historia empresarial y financiera, es una compañía que se formó y ha ido creciendo a razón de compras y fusiones de diversas entidades, nacida formalmente como AXA en 1985 (aunque el nombre de marca se ideó en 1983), el nombre se debe a la búsqueda de una marca que fuera posible pronunciar en cualquier idioma y que a su vez no representará nada culturalmente en los países donde pretendían tener presencia, desde el inicio de esta búsqueda se puede percibir la intención de globalizarse y actualmente tiene presencia en 59 países sirviendo a más de 103 millones de clientes con sus 161,000 empleados.

En 2014 realizaron un estudio global para saber cómo se encontraba la situación con respecto a los empleados y en palabras de George Stanfield, quien encabeza Group Human Resources & Group General Counsel, este informe ofrece a la compañía datos que les muestran un panorama mundial acerca de la población total de empleados y les mostró las áreas donde se ha realizado un progreso real (comparado con 2013) y sobre todo aquellas áreas donde se requiere seguir invirtiendo en los próximos años para construir una cultura de inclusión, innovación y confianza para asegurarse de continuar con el éxito colectivo, el estudio abarcó a empleados directos sin contemplar a los agentes de ventas.

En México, AXA tiene 7 años ofreciendo protección a más de 5 millones de asegurados, gracias a la labor de 3,900 colaboradores y más de 8,000 agentes de seguros en 53 oficinas de servicio en todo el país.

En su portal de internet la aseguradora menciona lo siguiente: “La comercialización de nuestros productos se realiza a través de agentes y promotores, corredores, Tiendas AXA y canales alternos como: bancos, cadenas comerciales, empresas e Internet.” (AXA, 2011)

3.2.3 AXA EN EL MUNDO

AXA, grupo global asegurador con sede en París, Francia, fue fundado por Claude Bébéar en el año de 1985. Este grupo se compone de diversas compañías organizadas pero independientes y que operan de acuerdo a las regulaciones de los países donde están establecidas, (AXA, 2011), cuenta con una cartera de clientes que se aproxima a los 80 millones de clientes a los cuales satisface según sus necesidades de aseguramiento: protección persona, empresarial, ahorro administración de riesgo y planificación financiera.

3.2.4 AXA LLEGA A MÉXICO

En el sitio WEB de AXA, (AXA, 2011), existe información respecto a su establecimiento en México, en cual data del 22 de julio de 2008, al adquirir la división de seguros y fianzas de ING, esta transacción fue valuada en más de mil 500 millones de dólares, AXA es una aseguradora multi-ramo lo ue significa que opera seguros diversos como lo son lo seguros de vida, autos, daños, y gastos médicos bajo el slogan "Reinventando los Seguros" el cual fue diseñado en un intento de demostrar que para esta compañía es importante es cliente y romper con el paradigma de que los seguros no pagan o no son para todos; AXA México en sus intentos por reinvetar el servicio ha lanzado una serie de beneficios en favor de sus asegurados, tales como auto con chofer, protector del asegurado, buen conductor, precio especial de bienvenida, salud 911.

3.2.5 LAS CIFRAS DE AXA MÉXICO

Para 2011 la información disponible de AXA en México informa que cuenta con más de 8 mil agentes de seguros a nivel nacional, así como más de 500 médicos para atención domiciliaria, más de 3,000 médicos de todas las especialidades, más de 500 hospitales que conforman su red y otros servicios. (AXA, 2011).

3.2.6 ¿CÓMO SE COMERCIALIZAN LOS SEGUROS EN MÉXICO?

Según lo estipulado en Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, en México (LGISMS) las ventas de seguros se llevan a cabo idealmente por agentes formales de seguros, se consideran agentes de seguros a las personas físicas o morales que intervienen en la contratación de seguros mediante el intercambio de propuestas y aceptaciones, y en el asesoramiento para celebrarlos, para conservarlos o modificarlos, según la mejor conveniencia de los contratantes. (CONDUSEF, 2013)

3.2.7 PANORAMA FUTURO DEL SECTOR ASEGURADOR EN MÉXICO

Según un informe publicado por Deloitte en 2011 se decía que para la fecha actual seríamos testigos de una serie de normas que cambiarían tanto la visión como la forma de interactuar y llevar a cabo los diferentes procesos de negocio, administración del riesgo y gobierno corporativo del sector asegurador y afianzador. Los especialistas aseguraban que los costos se incrementarían y la competencia sería mayor, propiciando que actualmente la industria enfrente cambios en las capacidades de inversión, mejoras en las operaciones, aumento en las adquisiciones y mayor competitividad. (Galaz, 2011)

La participación del sector asegurador el Producto Interno Bruto (PIB) se mantuvo por arriba de 2.0% en 2014, a pesar de que tuvo un marginal crecimiento de sólo el 0.04% en términos reales en primas emitidas. El director general de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), Recaredo Arias, indicó que después de conocer el dato de crecimiento de la economía mexicana el año pasado (2.1%), este sector aportó 2.05% del PIB y aunque fue ligeramente menor al 2.07% que se tuvo en 2013, fue positivo porque dado el bajo crecimiento del sector asegurador durante el año pasado no bajó de 2.0%. Las aseguradoras en México emitieron primas por 349 mil millones de pesos en 2014, lo que implicó un incremento de 4.5% en términos reales y de 0.4% al descontar la inflación, sin embargo, detalló que si se prorratea la póliza de daños de Petróleos Mexicanos (Pemex), que se contrata cada dos años y no se tuvo en 2013, el crecimiento del sector fue de 6.5% en términos nominales y de 2.3% real. Para este 2015, la AMIS estima lograr un crecimiento de 8.6% en términos nominales y de 5.5% al descontar la inflación que se prevé se ubique en 3.6%; el repunte obedecería a que este año se renueva la póliza de Pemex por dos años. (Mundo Ejecutivo, 2015)

3.2.8 ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL SECTOR ASEGURADOR EN BAJA CALIFORNIA

En la tabla 4 se muestra la distribución del sector asegurador en Baja California según los resultados definitivos de los Censos Económicos 2014.

Tabla 4 SECTOR ECONÓMICO EN BAJA CALIFORNIA, (SEGUROS)

Entidad federativa	Código de actividad económica				Denominación	Unidades económicas	Personal ocupado				
	Sector	Subsector	Rama	Clase			Total	Dependiente de la razón social			No dependiente de la razón social
								Total	Personal ocupado remunerado	Propietarios, familiares y otros no remunerados	
A = B + E	B = C + D	C	D	E							
número de personas											
02 BC	Sector 52	Subsector 524			Subsector 524 Compañías de fianzas, seguros y pensiones	259	1,061	835	596	239	226
02 BC	Sector 52	Subsector 524	Rama 5242		Rama 5242 Servicios relacionados con los seguros y las fianzas	259	1,061	835	596	239	226
02 BC	Sector 52	Subsector 524	Rama 5242	Clase 524210	Clase 524210 Agentes, ajustadores y gestores de seguros y fianzas	259	1,061	835	596	239	226

Fuente:(INEGI, Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos, 2014)

3.2.9 PRODUCTIVIDAD

Cuando se habla de productividad relacionada al trabajo y siendo expresada en términos de efectividad y eficacia es fácil comprender que su significado va en función estricta del cumplimiento de reglas o normas que establecen la correcta utilización y por ende el aprovechamiento de los recursos que han sido destinados para el logro de objetivos. Es así que en palabras de (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012) La efectividad es la conjunción de la eficiencia y la eficacia, por tanto la productividad puede medirse en relación con la totalidad de insumos empleados, o bien, con la de alguno en particular.

Cuando los factores productivos se asignan de forma eficiente se habla de productividad, (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012).

La productividad es una medida de cuan eficiente es una persona o una actividad laboral, se determina mediante la comparación de:

- | | |
|---|-------------------------|
| a) Valor del resultado de salida o producto con | b) El costo del recurso |
| | de entrada (insumo). |

Se expresa habitualmente como una razón matemática (o tasa). (Newstron, 2007)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{salida (o producto)}}{\text{entrada}}$$

3.2.10 COMPETITIVIDAD

En la definición del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión. (Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C., 2014)

Para Michael Porter (1980) la competitividad realmente esos factores son sostenibles a mediano y largo plazo.

La competitividad conlleva implicaciones que involucran no sólo a la empresa o institución sino que incluyen políticas públicas para que las empresas y las personas con actividades productivas puedan competir en un entorno cada vez más complejo. (Hernández y Rodríguez & Palafox de Anda, 2012).

La ventaja competitiva de Porter (2015), menciona las tres estrategias genéricas de la competitividad:

Liderazgo por costos, diferenciación por costos y el enfoque en la diferenciación. (Porter M. E., 2015)

Para (Arce, 2011) es importante hacer mención acerca de lo que es la competitividad y él nos explica que si es la capacidad que tiene una empresa para competir, entonces una empresa competitiva es aquella que es competente para captar recursos económicos del mercado en suficiencia y con facilidad.

En otra afirmación Arce expresa que la captación de los recursos en el mercado no es directa y que ésta se hace principalmente a través de la venta y ésta esta determinada por factores dados por las condiciones de mercado actuales.

Para ilustrar de forma real como es el proceso que publica una empresa de seguros, se eligió al azar una de las aseguradoras para las que trabaja la agencia de seguros y resulto ser la empresa Francesa AXA, de modo que se toma la misma para los siguientes casos en los que se necesite fundamentar algún proceso considerando que los datos usados en la presente investigación no contienen nombres de funcionarios y los datos mostrados han sido tomados de documentos o procesos publicados en su sitio de Internet, a continuación se enuncia el orden en el cual se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección. Ver tabla 5.

Tabla 5 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN AXA

PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	
PASO	ACCIÓN
1	Prospección, obtención de referidos
2	Llamar a los referidos para hacer la cita para la Entrevista inicial
3	Preparación de la Entrevista inicial
4	Entrevista inicial
5	Envío de perfil de ventas LIMRA y entrega de proyecto AXA 100
6	Pedir lista de documentos para ingreso a la Compañía
7	Entrevista de profundización
8	Entrevista de aceptación
9	Integración de expediente completo

Fuente: (AXA SEGUROS S.A. DE C.V., 2008)

3.2.11 EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección tiene variaciones las cuales dependen de el giro de la organización o institución que lo esta realizando, (Ariza, Morales, & Morales, 2004) consideran recomendable la utilización de un proceso de selección cuando se esté ofertando una plaza laboral y sean muchos los candidatos que se están postulando, en este caso es cuando el agregar una fase de preselección funcione como un filtro dejando pasar únicamente a aquellos candidatos que cumplen con la mayor cantidad de atributos y de cierta manera les garantizan una mayor posibilidad de ser seleccionados.

Popularmente se dice que en cuanto a selección de personal el proceso consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, dicho de otra forma es encontrar dentro de los individuos disponibles al que encaje mejor en el puesto de trabajo ofertado, para (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011) este movimiento se lleva a cabo con la intención de mantener o incrementar los índices de eficiencia del personal como los de eficacia de la organización.

3.2.12 GENERALIDADES DE VENTAS

Artal, M (2011), menciona en su libro que Churchill, Ford & Walker (1994), afirman:

“Los programas de dirección de ventas no existen en un vacío; deben responder a las circunstancias ambientales de la empresa, y ser coherentes con las estrategias de marketing, con las buenas prácticas para dirigir una fuerza de ventas efectiva...”

Lo anterior en conjunto con una correcta administración de vendedores se traduce en la generación de índices que hacen posible la vigilancia e investigación del ambiente socioeconómico y competitivo que tienen como resultado el ser un traje a la medida dependiendo de la naturaleza del bien que se pretende poner en el mercado.

3.2.13 EL RECURSO HUMANO

Para (Chiavenato, Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones, 2011) el recurso humano es aquel que ingresa a la organización pero que permanece y participa con ella independientemente de su nivel jerárquico.

Existe una cooperación abierta entre personas y organizaciones ya que uno ayuda al otro a conseguir sus logros y viceversa.

3.2.13.1 LA MOTIVACIÓN HUMANA

Un motivo es aquello que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. La motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. El comportamiento humano es dinámico por: a) El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento, que se origina en estímulos internos o externos; b) El

comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad, está dirigido u orientado hacia algún objetivo; y, c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, que indica los motivos del comportamiento.

3.2.13.2 CICLO MOTIVACIONAL

En el libro Administración de Recursos Humanos, (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999) se enuncia que cuando surge una necesidad es cuando icicia el ciclo motivacional y la necesidad se caracteriza por ser una fuerza de carácter dinámico y persistente, al ser dinámico origina que el individuo se mueva, es decir, que desarrolle un comportamiento.

En este sentido podemos entender que la motivación es un motor, cuyo combustible es la necesidad, que genera movimiento y que a su vez orilla al individuo a caminar hacia su meta, una vez que la necesidad ha sido satisfecha la tensión que generaba y motivaba el impulso de movimiento, cuando la necesidad sea satisfecha esta dejará de ser causante de comportamientos determinados.

Chiavenato (2009), explica que algunas necesidades al ser satisficidas logran calmar la intensidad o la tensión de una necesidad no satisfecha, además de afirmar que el comportamiento de una persona en función de su ciclo motivacional es cíclico ya que actua de la misma manera en su proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades.

Por otra parte en el libro Dirección, Gestión Para Lograr Resultados Newstron alude a A. H. Maslow quien afirmó que las personas buscan continuamente la satisfacción en la vida y el trabajo es un factor muy importante para lograr satisfacer algunas áreas de la vida del individuo, Maslow estableció una jerarquía de necesidades en donde las básicas o imperiosas se encuentra en la base de la pirámide. (Newstron, 2007)

Idalberto Chiavenatto las describe de la siguiente manera:

a) Necesidades de supervivencia, Son aquellas de las que depende la vida de la persona como alimentación, sueño y reposo, abrigo, por lo cual se denominan necesidades biológicas o básicas. Cuando alguna de ellas no está siendo satisfecha, domina la dirección del comportamiento de la persona.

b) Necesidades de seguridad. Ubicada en el segundo nivel de las necesidades humanas, éstas llevan a la persona a protegerse cualquier peligro, (real o imaginario, físico o abstracto).

c) Necesidades sociales. Son aquellas relacionadas con la vida social de individuo y su interacción con las demás personas, la necesidad de ser gregario, estar asociado y sentirse aceptado por los grupos en lo que interacciona. Estas apareciendo los primeros dos grupos de necesidades se encuentran satisfechos.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la seguridad y confianza en sí mismo.

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Se presentan cuando el individuo es capaz de identificar su potencial y mediante él logra impulsarse hacia lo que considera superación.

El autor dice que las 4 necesidades de los primeros niveles pueden satisfacerse recibiendo recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, cuando percibe que está utilizando de forma plena los talentos individuales, etc.

Por lo tanto se puede afirmar que las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. (Chiavenatto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999)

En el libro de Newstrom se menciona que a un investigador identificó un estado psicológico similar a la autorrealización y la denomina flujo, dice que es la entrega total a una tarea y el compromiso completo con la vida que proporciona la oportunidad de crecer y lograr la felicidad. La probabilidad de que el flujo se dé aumenta cuando las metas son claras, se recibe retroalimentación inmediata, se cuenta con oportunidades de autocontrol y se le plantean desafíos constantes al individuo, pero no más allá de sus capacidades. En un estado de flujo los empleados pierden el sentido del tiempo, se concentran sólo en el presente y no prestan atención a su yo. El investigador señala que es posible que ellos experimenten el flujo en el trabajo si los supervisores crean trabajos que tengan sentido y valor. (Newstrom, 2007)

3.2.14 MERCADO DE RECURSOS HUMANOS Y MERCADO LABORAL

Para el área de recursos humanos existen dos tipos de mercados estrechamente interrelacionados: el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

El Mercado laboral es aquel conformado por las diversas ofertas de trabajo de las organizaciones, en determinado lugar y época. Cuanto mayor es la cantidad de organizaciones en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de vacantes y oportunidades de empleo. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999)

Ante lo anterior (Chiavenato, 1999), existen tres posibles situaciones del mercado de trabajo que se presentan:

1. Oferta mayor que demanda: hay exceso de ofertas de empleo por parte de las organizaciones y escasez de candidatos para satisfacerlas.
2. Oferta igual a la demanda: situación de relativo equilibrio entre el volumen de oferta de empleo y de demanda de empleo.

3. Oferta menor a la demanda: situación en la que hay muy poca disponibilidad de oferta de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999)

También existe el mercado de recursos humanos el cual está conformado por el conjunto de individuos con aptitudes necesarias para la realización de un trabajo en determinado lugar y época, es el sector de la población que está en condiciones de trabajar y/o trabajando.

Para efectos de mercado de recursos humanos se debe entender que una persona por ser un candidato y se denomina candidato real y solo cuando éste forma parte del grupo de personas que cumplen con las capacidades necesarias y los requisitos solicitados para ocupar un puesto de trabajo es que se vuelve un candidato potencial.

Existen, dentro del mercado laboral, distintos segmentos que pueden organizarse por el grado de especialización requerido, por zona o por región inclusive por país y una problemática a la que se enfrenta el sector asegurador en México es que el mercado de recursos humanos es inversamente proporcional al mercado de trabajo: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda, y viceversa; ambos son sistemas interrelacionados: cuando un individuo sale del mercado de recursos humanos entra el mercado laboral y viceversa, al existir de manera continua este intercambio entre mercados coexisten en mutua y continua influencia. (Chiavenato, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, 1999)

3.2.15 RECLUTAMIENTO DE AGENTES DE SEGUROS EN MÉXICO

En el año de 2011, por tercer año consecutivo, AXA empezó con un proyecto novedoso de reclutamiento por medio de redes sociales y a través de la difusión de la oferta de la carrera por medio de comunicación masiva como la televisión, la meta era tener para 2015 10 mil agentes más.

Mario Vela, presidente de la AMIS en 2016, considera que una de las acciones importantes a desarrollar para impulsar al sector por encima de las metas previstas consistiría en fomentar que las aseguradoras nuevamente comenzaran a reclutar y desarrollar agentes de seguros. En México la cuota de mercado que aún no se ha atendido supera el 80%, las compañías cada vez se esfuerzan más por crear productos que se adaptan a las necesidades específicas de los consumidores y éstos demandan productos a la medida, en AXA se apuesta por el canal por excelencia, el agente de seguros aunque no se deja de atender la parte tecnológica para nuevos usuarios y actualmente el hecho de que la venta telefónica de seguros haya aumentado deja en el mercado a solo 4 o 5 aseguradoras que cumplen con este perfil.

En palabras de Mario Vela en una entrevista otorgada a El periódico el Asegurador en 2015 tenemos que ese año representó para la industria aseguradora un gran reto debido a la necesidad de adaptarse a operar bajo los lineamientos de la nueva Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas (LISF), este sector, al igual que muchos otros, se ha comportado de manera flexible y ha logrado tener la facilidad de adaptarse a los cambios sufridos y este reto fue tomado como prioritario a nivel Industria, es por ellos que las aseguradoras en México tienen la necesidad permanente de volver a reclutar y formar agentes. (Martinez, 2015)

Recaredo Arias hizo afirmaciones respecto a que la importancia de la promoción y venta de los seguros de Vida y Gastos Médicos ya que para estos dos productos en particular existe poca posibilidad de que un agente de seguros deje de ser necesario como se ha venido planteando en diversos medios debido al auge de ventas por medio electrónicos o aplicaciones de teléfonos inteligentes, al ser una necesidad de las personas de sentirse asesoradas es importante que el mercado cuente con un agente bien capacitado es capaz de responder a todas las dudas que el cliente presente, por lo tanto el agente es el experto indicado para ofrecer la solución a la medida de las necesidades del asegurado.

Si bien los canales de distribución de las aseguradoras han evolucionado es el canal agente el que continua siendo protagonista de las ventas y es mediante este canal que se genera gran parte de las primas del sector. Los agentes de seguros con los principales desarrolladores de la industria aseguradora. (Martinez, 2015)

3.2.16 SER AGENTE EN AXA

En el portal de internet de AXA se menciona que México representa la décimo quinta economía del planeta, y en este tema se puede afirmar que aun existen sectores con un potencial muy importante para desarrollarse dentro de la economía interna, tal es el caso de la industria aseguradora ya que solo el 5% de la población cuenta con un seguro de gastos médicos mayores y menos de dos millones de personas cuentan con un seguro de vida, y solo el 5% de las casas habitación cuentan con un seguro a pesar de que año con año las afectaciones derivadas de los fenómenos hidrometeorológicos han ido en aumento, las leyes han sido de gran ayuda aunque solo la mitad de los vehículos que circulan legalmente en México cuentan con la protección de un seguro (AXA, 2015).

En AXA se hace alusión a la necesidad actual de profesionales bien preparados para brindar asesoría y atención a la población, este servicio consta de ayudar a poder determinar los riesgos a que cada familia mexicana está expuesta, para esto se toma en cuenta su capacidad de compra y con base en esto se elabora una recomendación del tipo de seguros que es conveniente contratar, para dejar en mejor resguardo la economía de la familia.

Dentro de esta página hacen argumentos que invitan a las personas a formar parte del grupo de agentes y ofrecen formación continua ya que cuentan con su propia Universidad Corporativa, beneficios económicos e incentivos. (AXA, 2015)

3.2.17 PROCESO DE RECLUTAMIENTO AXA POR MEDIO DE PLATAFORMA EN INTERNET

En el portal de AXA, se hace alusión a un proceso sencillo de 4 pasos los cuales son:

Datos clave
Tu información
Verificación de información
Cita

En el paso 1 se busca que el candidato cuente con los requisitos mínimos para poder iniciar el proceso. Y se enuncia lo siguiente:

Agente de Seguros AXA: buscamos personas que estén interesadas en ser Agentes de venta de seguros. Si estás interesado pero necesitas más información, por favor dirígete a la sección Agente AXA donde encontrarás información que puede ayudarte a entender qué hace un Agente de venta de Seguros AXA.

Certificado de Preparatoria: Por cuestiones legales y como requisito de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), los candidatos a ser Agentes de Seguros deben de contar con certificado de estudios terminados de nivel bachillerato, preparatoria o superior. Si requieres más información, te invitamos a revisar los requisitos en la página de la CNSF.

Ciudades con Oficinas AXA: es importante aclararte que en este momento estamos realizando el reclutamiento de Agentes de venta de Seguros AXA en las ciudades donde contamos con oficinas de representación. Verifica si tu ciudad está incluida en el listado de Ciudades con Oficinas AXA o elige la que más te convenga.

Registro Federal de Contribuyentes: Por cuestiones legales y como requisito de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), los candidatos a ser Agentes de Seguros deben de contar con Registro Federal

de Contribuyentes. Si requieres más información, te invitamos a revisar los requisitos en la página de la CNSF.

En el paso 2 se requiere que el candidato proporcione información necesaria para abrir un expediente y poder dar seguimiento al proceso de reclutamiento.

En el paso 3 se corroboran los datos proporcionados por el candidato en el paso 2, el candidato debe garantizar la veracidad, exactitud y actualidad de la información proporcionada.

En el paso 4 se le hace una invitación al candidato para participar en una sesión informativa para que conozca quien es AXA y su posicionamiento como empresa de seguros, el significado de ser un Agente de venta de seguros en AXA, finalmente se le pone en contacto con una Promotoría la cual continuará con el proceso de venta de carrera y le ayudará a iniciar como agente de venta de seguros AXA.

Adicional a este proceso que es resultado de un esfuerzo corporativo también cada agencia o promotoría recurre a los esquemas tradicionales de atracción de talento.

4 METODOLOGÍA

En la presente investigación, como se explica en la diseño de la misma, se elaboró un instrumento para obtener información útil a efectos de resolver las preguntas planteadas al inicio del documento.

En primera instancia se revisaron documentos relacionados e instrumentos utilizados por la agencia sujeto de estudio y se construyó un instrumento que fue sometido a consideración de 4 expertos en las áreas Administrativa, RRHH, Metodología y Seguros, dando como resultado al instrumento anexo en la página. El instrumento fue aplicado a 31 agentes de seguros de la empresa estudiada, los 31 individuos encuestados conforman el universo de estudio.

4.1 FICHA METODOLÓGICA

Tabla 6 FICHA METODOLÓGICA

FICHA METODOLÓGICA	
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo general	Determinar si existe relación entre el proceso de reclutamiento y selección con la productividad de la agencia.
Universo de estudio	Comprende al total de agentes reclutados en la promotoría sujeto de estudio. En este caso son 31 individuos.
Alcance temático	El caso descrito abarca únicamente una agencia de seguros de la ciudad de Tijuana.
Alcance de la investigación	Cualitativo-Descriptivo
Unidad Estadística	Agencia de seguros en Tijuana, B.C.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación cualitativa-descriptiva según (Hernández-Sampieri, 2014), se utiliza para especificar las propiedades, características y perfiles del sujeto del análisis y se intenta describir con ello la influencia de un proceso que interrelaciona con la variable de central del estudio de caso.

4.3 ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL ESTUDIO

Se eligió la agencia X debido a las facilidades que se tienen por parte del investigador, ésta se encuentra ubicada en la ciudad de Tijuana y por medio de encuesta directa, misma que fue diseñada en conjunto con 4 expertos y estructurada de manera tal que permitiera ser aplicada de forma rápida a la totalidad de agentes de la agencia, en este caso se decide la modalidad de censo debido a que era factible aplicar el instrumento al universo de estudio que es conformado por 31 individuos.

4.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

RECLUTAMIENTO. Tarea número uno de la agencia X en virtud de que entre mayor cantidad de candidatos se recluten mayor es la tasa de éxito de agentes noveles, obedece a la ley de los grandes números en el sentido de que a mayor recluta mejores resultados.

SELECCIÓN. Actividad de llevar a cabo acciones que permitan identificar las cualidades y aptitudes de los candidatos entre ellas personas honestas, visionarias, con valores orientadas a resultados e ingresos importantes (entendiendo esta última parte como ingresos superiores a los ofrecidos en cualquier puesto laboral común).

CAPACITACIÓN. Son los recursos y planes para preparar a los agentes técnicamente en ventas y productos, así como el desarrollo de habilidades interpersonales que le permitan desarrollar exitosamente su labor de ventas.

PRODUCTIVIDAD. Para esta agencia se define como productivo a un agente en cuestión de ingresos por concepto de comisiones la cual varía entre un agente novel planeando sus ingresos por trimestre y un agente consolidado que va en función del incremento porcentual de sus primas pagadas.

En la tabla 7 se enlista la operacionalización de variables.

Tabla 7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

ESTUDIO PARA DETERMINAR RELACIÓN ENTRE RECLUTAMIENTO Y PRODUCTIVIDAD DE UNA AGENCIA DE SEGUROS			
VARIABLE	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	INSTRUMENTO	DIMENSIÓN
RECLUTAMIENTO	Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.	Encuesta	Cantidad de individuos potenciales para ser invitados a la carrera de

	Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Chiavenato, 1999)		agente
SELECCIÓN	Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. (Chiavenato, 1999)	Encuesta	Candidatos que cumplen los requerimientos mínimos básicos para llegar a ser agentes de seguros
CAPACITACIÓN	Es el proceso para desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización, (Certo, 2001)	Encuesta	Habilidades técnicas y teóricas de un agente de seguros
PRODUCTIVIDAD	La productividad es el resultado de la utilización correcta de los recursos en relación proporcional con los productos o servicios generados, (Hernández y Rodríguez & Pulido Martínez, 2011)	Encuesta	Ventas mensuales y trimestrales (Prima pagada)

FUENTE: Elaboración Propia

4.5 POBLACIÓN SUJETA DE ESTUDIO Y DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para esta investigación se determina realizar un censo debido a que la población total de la unidad sujeta de estudio es de 31 individuos.

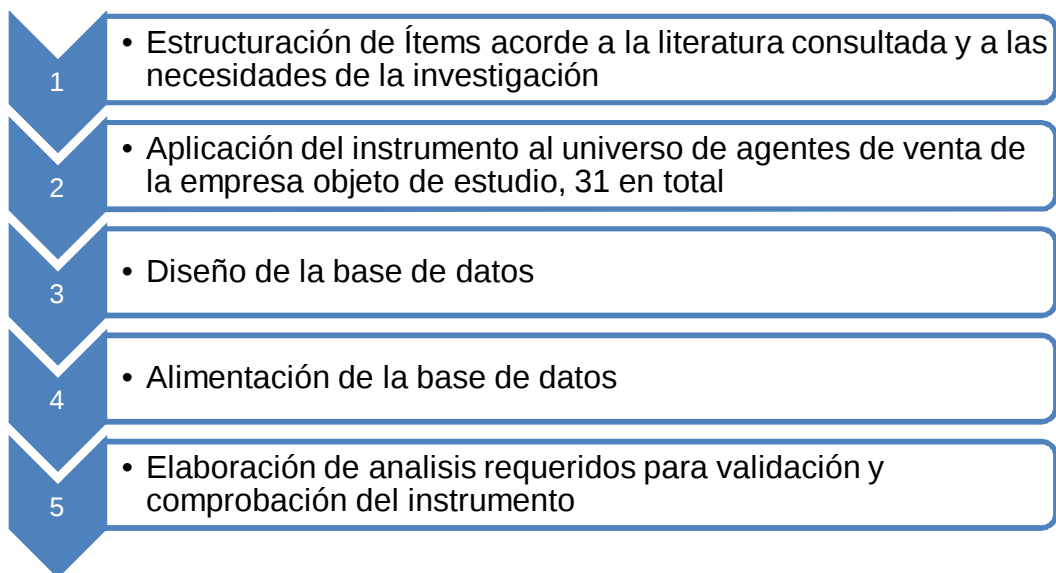
5 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH

5.1 GENERALIDADES

El análisis de confiabilidad del instrumento original es Alpha de Cronbach .599, acorde a (Nunnally, 1995) quien sugiere que un Alpha de .5 es pobre: a continuación se presenta el instrumento original.

Para llevar a cabo la presente investigación se completó el proceso descrito en la Ilustración 7.

Ilustración 7 PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO



5.2 TRANSCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO ORIGINAL

Estimado Agente:

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información para realizar una investigación llevada a cabo por estudiantes del Programa de Posgrado de la Universidad Autónoma de Baja California en la ciudad de Tijuana referente a la Productividad de las Promotorías o Agencias de Seguros, debido a lo anterior solicitamos su colaboración misma que es de suma importancia.

Los datos de este instrumento no contienen información que pueda servir para identificar a quien responde la encuesta como parte de nuestro compromiso para salvaguardar la privacidad de su identidad. Por lo anterior hacemos hincapié en solicitar que sus respuestas sean lo más acercado a la realidad percibida por usted.

En esta sección se le solicita marcar con una X en la casilla de la opción que corresponda a su respuesta

1. Género

Ma ☐ ino

Femeni ☐

2. Rango de edad

21- ☐ ños

☐ 0 años

41 ☐ años

☐ 60 años

3. Grado académico

☐ Ninguno

☐ Licenciatura

☐ Maestría

☐ Doctorado

4. ¿Tiene usted cedula de agente?

☐ Sí

☐ No

5. ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector?

☐ 1-5

☐ 6-10

☐ 11-15

☐ 16-20 ☐ +

6. Seleccione con una X la fuente de reclutamiento por medio de la cual tuvo contacto para iniciarse en la carrera de agente de seguros:

☐ Por recomendación de algún conocido/familiar

☐ Reclutamiento en línea (Internet)

☐ Medios impresos Revistas/periódico

☐ Contacto de universidades Institutos

☐ Agencia de Recursos humanos

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de afirmaciones, se le solicita marcar con una X en la casilla de la opción que corresponda a su respuesta. Las respuestas se muestran en una escala de 5 puntos donde 1 es **TOTALMENTE EN DESACUERDO** y 5 es **TOTALMENTE DE ACUERDO**.

Esta encuesta tiene una duración aproximada de 5 minutos.

Reclutamiento	Sección de Respuestas					
El proceso de reclutamiento que experimente en la empresa fue sencillo	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Al inicio me fue explicada con claridad la labor de agente de seguros	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Percibo complicado el proceso de reclutamiento	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Considero que los filtros de reclutamiento en la empresa son precisos	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Considero esta carrera es ideal para mi	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
La presentación de "Venta de carrera" me motivo a ser agente de seguros	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Considero que el proceso de reclutamiento de agentes es adecuado debido a la importancia de la actividad	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Selección	Sección de Respuestas					
Me considero una persona autogestionada	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	
Soy una persona con mucha facilidad para establecer relaciones sociales	1.Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo	

Me considero una persona tolerante a la frustración		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Soy una persona orientada a logros		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Me siento cómodo interactuando con desconocidos		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Normalmente me siento agotada sin razón alguna		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Me siento contento con respecto a mi situación emocional en este momento		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Normalmente me conformo obteniendo ingresos que cubran mis necesidades básicas		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Considero que los sacrificios son necesarios en ocasiones para obtener resultados extraordinarios		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Considero las reuniones con amigos o familia como oportunidades para establecer contacto de venta		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Capacitación		Sección de Respuestas								
Se me informa oportunamente de los cursos de capacitación de la empresa		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer do		4.De acuer do		5.Total mente de Acuerd o
Recibo capacitación referente a técnica de ventas		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuer		4.De acuer do		5.Total mente de Acuerd o

Recibo capacitación referente a conocimiento de productos	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Los horarios de capacitación son flexibles	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Recibo capacitación para usar sistemas de cotización de productos	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Recibo capacitación para usar sistemas de emisión de pólizas	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Considero que la capacitación que recibo es adecuada para el desarrollo de mi actividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Productividad		Sección de Respuestas			
Las ventas que genero se deben a mis habilidades y al conocimiento que tengo de los productos que ofrezco	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Mi desempeño en la empresa es medido por el cálculo de las primas pagadas (mensual o trimestralmente)	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Siguiendo la metodología de trabajo de la empresa existe una mayor probabilidad de incrementar la productividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Mi nivel de compromiso para ser productivo es primordial en esta actividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
He ganado incentivos (sin considerar comisiones normales) por mi desempeño en la empresa	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Mi formación para el desarrollo de esta actividad incluye valores, compromiso y profesionalismo	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo

Me siento contento y realizado en el sector asegurador	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de Acuerdo
--	-----------------------------	------------------	-----------------------------------	--------------	-------------------------

Conscientes de lo importante de su actividad agradecemos su valiosa participación y le exhortamos a seguir colaborando con nosotros.

5.3 ALPHA DE CRONBACH DEL INSTRUMENTO ORIGINAL.

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid Cases	31	100.0
Exclueda	0	.0
Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.599	.613	31

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES	4.68	.475	31
ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN	4.81	.402	31
ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS	4.68	.475	31
NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZON ALGUNA	1.29	.461	31
CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS O FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA	4.26	.575	31
SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	4.68	.475	31
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS	4.26	.855	31
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS	4.52	.677	31
LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES	4.13	.846	31

RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	4.19	.833	31
CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD	4.45	.506	31
LAS VENTAS QUE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO	4.55	.506	31
MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS	4.29	.693	31
SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	4.26	.729	31
MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD	4.48	.811	31
HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA	3.45	.995	31
MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO	4.68	.475	31
ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGRADOR	4.55	.624	31
AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS	4.19	.749	31
CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI	4.42	.620	31
LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS	3.87	.846	31
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO QUE EXPERIMENTE EN LA EMPRESA FUE SENCILLO	3.87	.806	31
PERCIBO COMPLICADO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	3.00	1.065	31
CONSIDERO QUE LOS FILTROS DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA SON PRECISOS	3.71	.824	31
CONSIDERO QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ES ADECUADO DEBIDO A LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD	3.84	.860	31
ME CONSIDERO UNA PERSONA AUTOGESTIONADA	4.52	.570	31
SOY UNA PERSONA ORIENTADA A LOGROS	4.87	.341	31
ME SIENTO CONTENTO CON RESPECTO A MI SITUACION EMOCIONAL EN ESTE MOMENTO	4.45	.624	31
NORMALMENTE ME CONFORMO OBTENIENDO INGRESOS QUE CUBRAN MIS NECESIDADES BÁSICAS	1.23	.425	31
CONSIDERO QUE LOS SACRIFICIOS SON NECESARIOS EN OCASIONES PARA OBTENER RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	4.55	.888	31
RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE COTIZACIÓN DE PRODUCTOS	4.16	.779	31

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES	122.19	35.628	-.013	.604
ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN	122.06	34.129	.318	.584
ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS	122.19	35.628	-.013	.604
NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZON ALGUNA	125.58	35.118	.083	.598
CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS O FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA	122.61	35.045	.060	.600
SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	122.19	33.695	.338	.580
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS	122.61	33.912	.114	.598
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS	122.35	32.437	.375	.569
LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES	122.74	32.798	.234	.583
RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	122.68	31.959	.332	.570
CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD	122.42	32.118	.594	.558
LAS VENTAS QUE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO	122.32	32.426	.538	.563
MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS	122.58	33.185	.265	.581
SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	122.61	30.978	.527	.550
MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD	122.39	29.245	.670	.526
HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA	123.42	31.985	.250	.580

MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO	122.19	32.695	.527	.566
ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGRADOR	122.32	31.826	.507	.558
AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS	122.68	32.426	.328	.573
CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI	122.45	32.523	.406	.568
LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVÓ A SER AGENTE DE SEGUROS	123.00	30.800	.454	.553
EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO QUE EXPERIMENTÉ EN LA EMPRESA FUE SENCILLO	123.00	35.667	-.055	.617
PERCIBO COMPLICADO EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	123.87	39.849	-.387	.674
CONSIDERO QUE LOS FILTROS DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA SON PRECISOS	123.16	35.873	-.078	.620
CONSIDERO QUE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO ES ADECUADO DEBIDO A LA IMPORTANCIA DE LA ACTIVIDAD	123.03	36.299	-.121	.627
ME CONSIDERO UNA PERSONA AUTOGESTIONADA	122.35	36.103	-.094	.613
SOY UNA PERSONA ORIENTADA A LOGROS	122.00	37.533	-.447	.623
ME SIENTO CONTENTO CON RESPECTO A MI SITUACIÓN EMOCIONAL EN ESTE MOMENTO	122.42	37.585	-.286	.631
NORMALMENTE ME CONFORMO OBTENIENDO INGRESOS QUE CUBRAN MIS NECESIDADES BÁSICAS	125.65	36.970	-.265	.619
CONSIDERO QUE LOS SACRIFICIOS SON NECESARIOS EN OCASIONES PARA OBTENER RESULTADOS EXTRAORDINARIOS	122.32	33.492	.146	.594
RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE COTIZACIÓN DE PRODUCTOS	122.71	32.813	.265	.579

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
126.87	35.783	5.982	31

5.4 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD ALPHA DE CRONBACH DEL INSTRUMENTO MODIFICADO.

El análisis de confiabilidad, una vez eliminados 10 ítems que después ser analizados se determinó impactaban negativamente el desempeño del instrumento, mostró un índice de Alpha de Cronbach: .803, y según(Nunnally, 1995)en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Con investigación básica se necesita al menos 0.8 y en investigación aplicada entre 0.9 y 0.95, por lo tanto se determina que un Alpha superior a .8 es “Bueno” y se considera aceptable para instrumentos utilizados en una investigación, el índice de Alpha nos muestra una alta consistencia demostrando la utilidad del cuestionario.

El instrumento final quedo conformado por 27 Ítems de los cuales 6 corresponden a identificación de datos sociodemográficos (no incluidos a continuación) y 21 relacionados a las variables identificadas como elementales para la investigación; reclutamiento 3 ítems, selección 5 ítems, capacitación 6 ítems y productividad 7 ítems .

5.5 INSTRUMENTO UTILIZADO

Reclutamiento	Sección de Respuestas					
Al inicio me fue explicada con claridad la labor de agente de seguros	1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo	3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo	4.De acuer do	5.Tota lment e de Acuer do
Considero esta carrera es ideal para mi	1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo	3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo	4.De acuer do	5.Tota lment e de Acuer do
La presentación de “Venta de carrera” me motivo a ser agente de seguros	1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo	3. Ni de acuerd o ni en desacu	4.De acuer do	5.Tota lment e de Acuer do

					erdo					
Selección		Sección de Respuestas								
Soy una persona con mucha facilidad para establecer relaciones sociales		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Me considero una persona tolerante a la frustración		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Me siento cómodo interactuando con desconocidos		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Normalmente me siento agotado sin razón alguna		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer do
Considero las reuniones con amigos o familia como oportunidades para establecer contacto de venta		1.Total mente en Desacu erdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu er		4.De acuer do		5.Tota lment e de Acuer d
Capacitación		Sección de Respuestas								
Se me informa oportunamente de los cursos de capacitación de la empresa		1.Total mente en Desac uerdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Total mente de Acuerd o
Recibo capacitación referente a técnica de ventas		1.Total mente en Desac uerdo		2. En desacu erdo		3. Ni de acuerd o ni en desacu erdo		4.De acuer do		5.Total mente de Acuerd o

Recibo capacitación referente a conocimiento de productos	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Los horarios de capacitación son flexibles	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Recibo capacitación para usar sistemas de emisión de pólizas	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Considero que la capacitación que recibo es adecuada para el desarrollo de mi actividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Productividad	Sección de Respuestas				
Las ventas que genero se deben a mis habilidades y al conocimiento que tengo de los productos que ofrezco	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Mi desempeño en la empresa es medido por el cálculo de las primas pagadas (mensual o trimestralmente)	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Siguiendo la metodología de trabajo de la empresa existe una mayor probabilidad de incrementar la productividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
Mi nivel de compromiso para ser productivo es primordial en esta actividad	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de Acuerdo
He ganado incentivos (sin considerar comisiones normales) por mi desempeño en la empresa	1.Total mente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Total mente de

		uerdo			do			Acuer do	
Mi formación para el desarrollo de esta actividad incluye valores, compromiso y profesionalismo		1.Total mente en Desacuerdo		2. En desacuerdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4.De acuerdo	5.Tot almente de Acuerdo
Me siento contento y realizado en el sector asegurador		1.Total mente en Desacuerdo		2. En desacuerdo		3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo		4.De acuerdo	5.Tot almente de Acuerdo

Escale: TODAS LAS VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Valid	31	100.0
Cases Exclueda	0	.0
Total	31	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.803	.807	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES	4.68	.475	31
ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN	4.81	.402	31
ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS	4.68	.475	31
NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZON ALGUNA	1.29	.461	31
CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS O FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA	4.26	.575	31
SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	4.68	.475	31
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS	4.26	.855	31

RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A	4.52	.677	31
CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS			
LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES	4.13	.846	31
RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	4.19	.833	31
CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD	4.45	.506	31
LAS VENTAS QUE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO	4.55	.506	31
MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS	4.29	.693	31
SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	4.26	.729	31
MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD	4.48	.811	31
HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA	3.45	.995	31
MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO	4.68	.475	31
ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGRADOR	4.55	.624	31
AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS	4.19	.749	31
CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI	4.42	.620	31
LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS	3.87	.846	31

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES	84.00	39.333	.078	.806
ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN	83.87	38.316	.311	.798
ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS	84.00	39.333	.078	.806
NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZON ALGUNA	87.39	39.378	.075	.806
CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS O FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA	84.42	39.385	.043	.809
SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	84.00	38.133	.284	.799
RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS	84.42	37.452	.176	.808

RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS	84.16	37.606	.236	.801
LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES	84.55	34.523	.481	.787
RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS	84.48	37.658	.164	.808
CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD	84.23	35.581	.694	.781
LAS VENTAS QUE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO	84.13	36.249	.578	.786
MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS	84.39	37.112	.289	.799
SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	84.42	33.985	.648	.777
MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD	84.19	32.628	.727	.770
HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA	85.23	35.447	.303	.802
MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO	84.00	36.333	.605	.786
ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGRADOR	84.13	35.383	.573	.784
AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS	84.48	36.125	.371	.794
CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI	84.26	35.931	.499	.788
LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS	84.81	34.028	.535	.783

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
88.68	40.026	6.327	21

5.6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Se describen a continuación las variables sociodemográficas de la población encuestada, las siguientes tablas y gráficas describen las características principales de los participantes en esta investigación, en total 31 agentes de seguros todos adscritos a la empresa sujeto de estudio.

Los datos que se presentan son los siguientes:

Datos estadísticos de la variable que se muestra

Frecuencia de respuestas

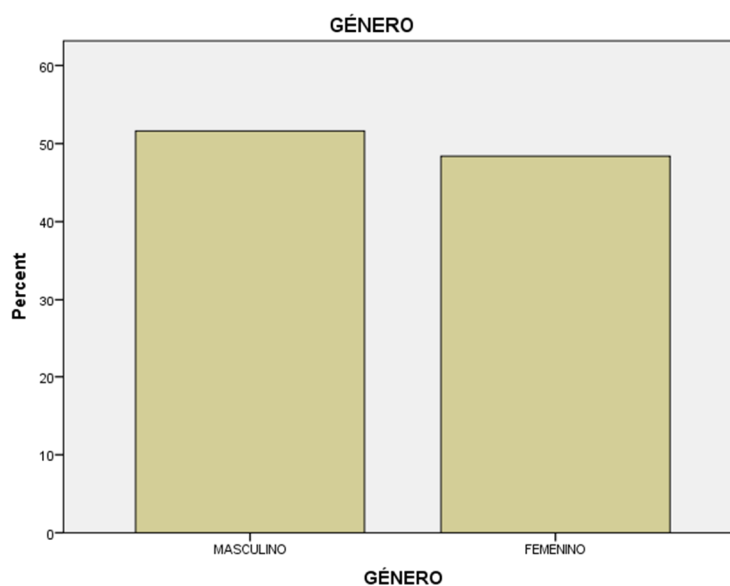
Gráfico explicativo de las respuestas obtenidas

1 GÉNERO

El 51.6% de los encuestados son individuos del género masculino y el 48.4% del género femenino.

P1 GÉNERO

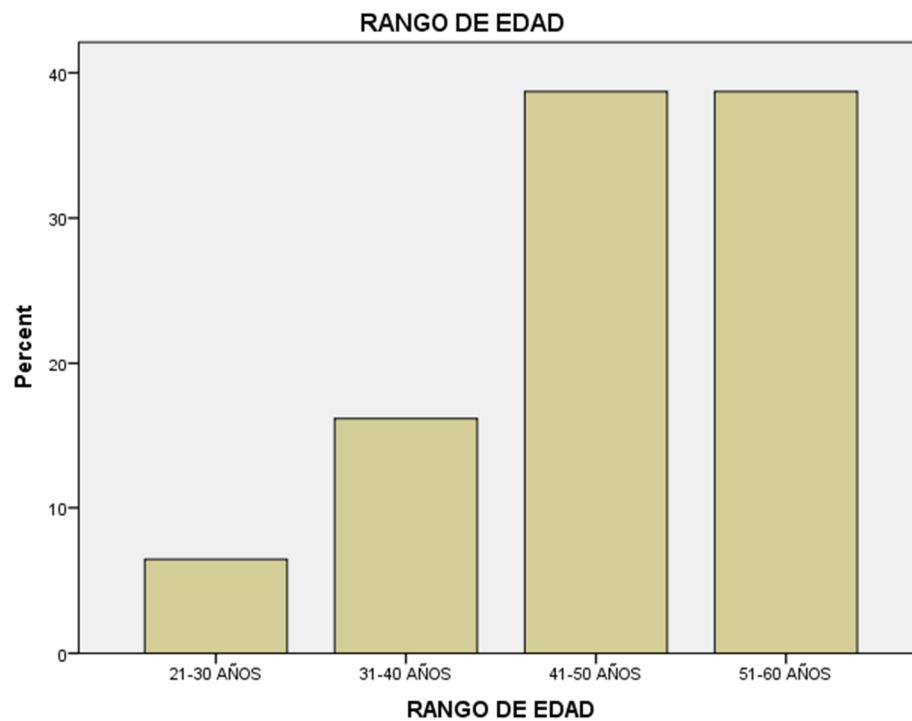
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
MASCULINO	16	51.6	51.6	51.6
FEMENINO	15	48.4	48.4	100.0
Total	31	100.0	100.0	



2 RANGO DE EDAD, 6.5% de los encuestados tiene entre 21 y 30 años; 16.1% tiene entre 31 y 40 años; 38.7% tiene entre 41 y 50 años y el 38.7% tiene entre 51 y 60 años

P2 RANGO DE EDAD

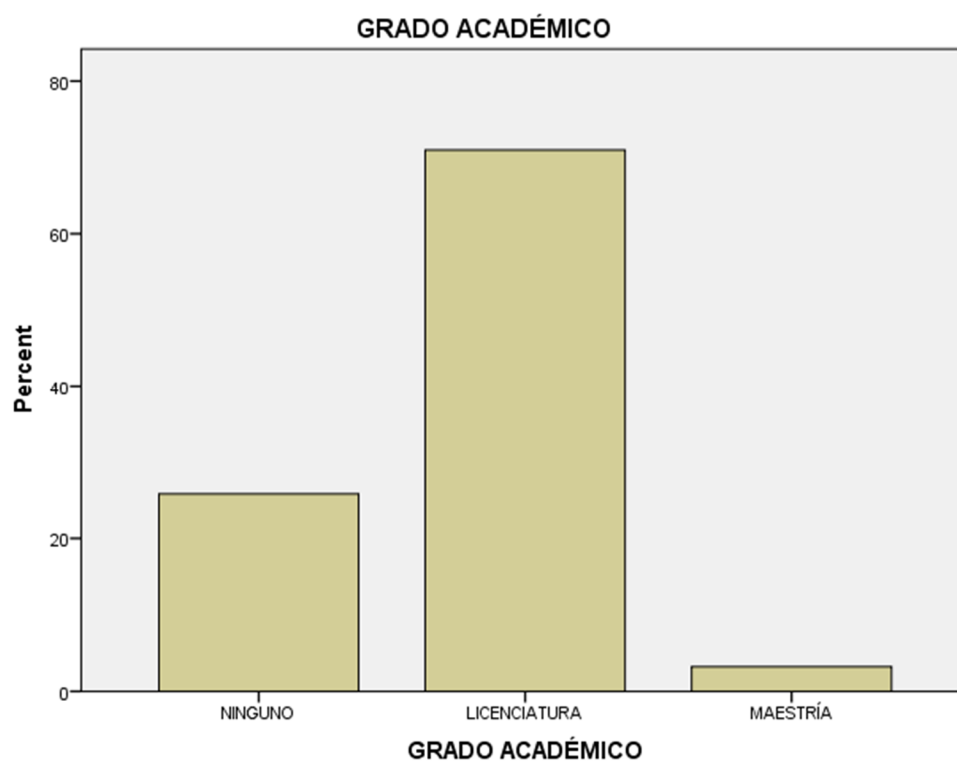
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30 AÑOS	2	6.5	6.5	6.5
31-40 AÑOS	5	16.1	16.1	22.6
41-50 AÑOS	12	38.7	38.7	61.3
51-60 AÑOS	12	38.7	38.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	



3 GRADO ACADÉMICO, 25.8% de los encuestados no tiene grado académico, 71% tiene licenciatura, 3.2% tiene grado de maestría.

P3 GRADO ACADÉMICO

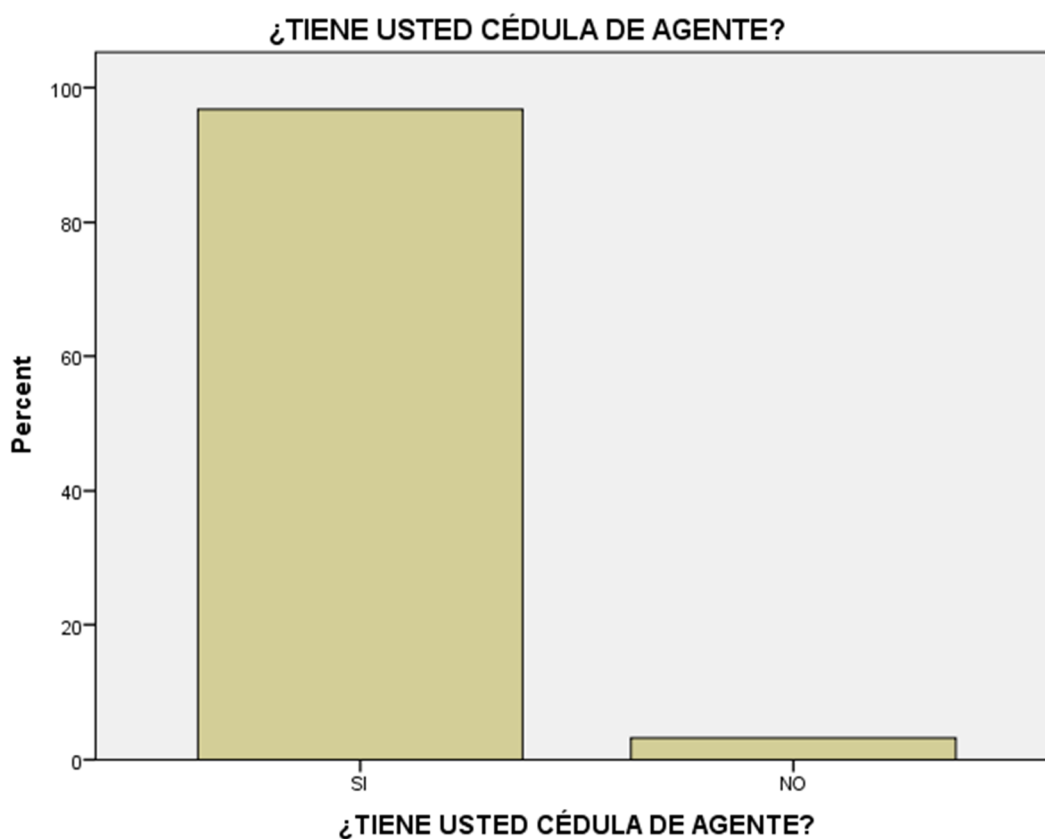
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NINGUNO	8	25.8	25.8	25.8
	LICENCIATURA	22	71.0	71.0	96.8
	MAESTRIA	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



4 ¿TIENE USTED CÉDULA DE AGENTE?, 96.8% de los encuestados cuenta con cédula de agente mientras que sólo el 3.2% no cuenta con ella.

P4 ¿TIENE USTED CÉDULA DE AGENTE?

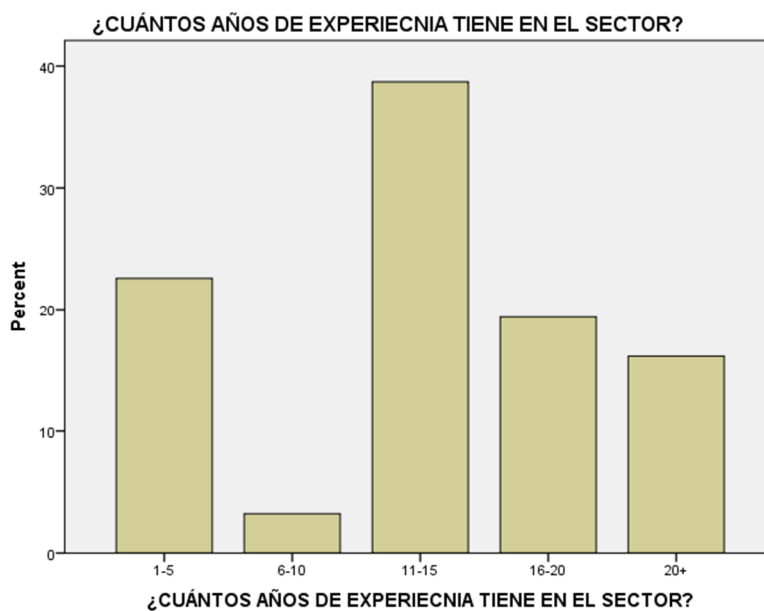
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	30	96.8	96.8	96.8
	NO	1	3.2	3.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



5 ¿CUÁNTOS AÑOS DE EXPERIENCIA TIENE EN EL SECTOR?, 22.6% de los encuestados manifestó tener una experiencia de entre 1-5 años, 3.2% entre 6-10, 38.7% entre 11-15 años, 19.4% entre 16-20, 16.1% más de 20 años en el sector.

P5 ¿CUÁNTOS AÑOS DE EXPERIENCIA TIENE EN EL SECTOR?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5	7	22.6	22.6	22.6
6-10	1	3.2	3.2	25.8
11-15	12	38.7	38.7	64.5
16-20	6	19.4	19.4	83.9
20+	5	16.1	16.1	100.0
Total	31	100.0	100.0	

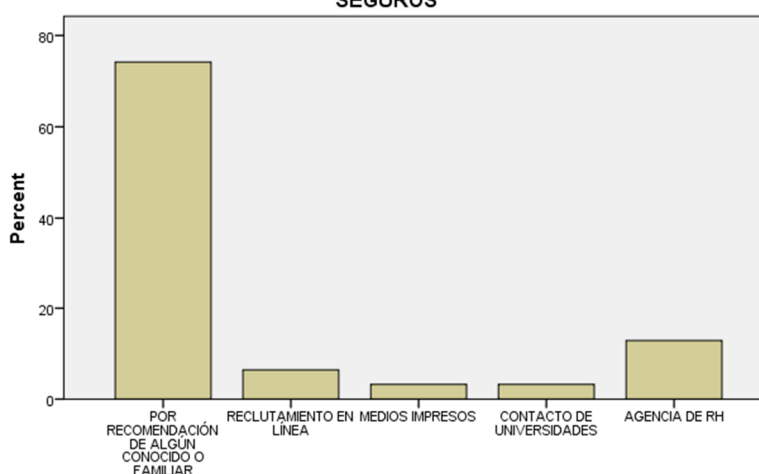


6 SELECCIONE CON UNA X LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE LA CUAL TUVO CONTACTO PARA INICIARSE EN LA CARRERA DE AGENTE DE SEGUROS, 74.2% expresó haberse contactado con esta profesión por medio de la recomendación de un conocido o familiar, 6.5% haber sido contactado por medio de Internet, 3.2 por medios impresos, 3.2 por contacto por medio de universidades mientras que el 12.9 fue contactado por medio de una agencia de RRHH.

P6. SELECCIONE CON UNA X LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE LA CUAL TUVO CONTACTO PARA INICIARSE EN LA CARRERA DE AGENTE DE SEGUROS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
POR RECOMENDACIÓN DE ALGÚN CONOCIDO O FAMILIAR	23	74.2	74.2	74.2
RECLUTAMIENTO EN LÍNEA	2	6.5	6.5	80.6
MEDIOS IMPRESOS	1	3.2	3.2	83.9
CONTACTO DE UNIVERSIDADES	1	3.2	3.2	87.1
AGENCIA DE RH	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

SELECCIONE CON UNA X LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE LA CUAL TUVO CONTACTO PARA INICIARSE EN LA CARRERA DE AGENTE DE SEGUROS

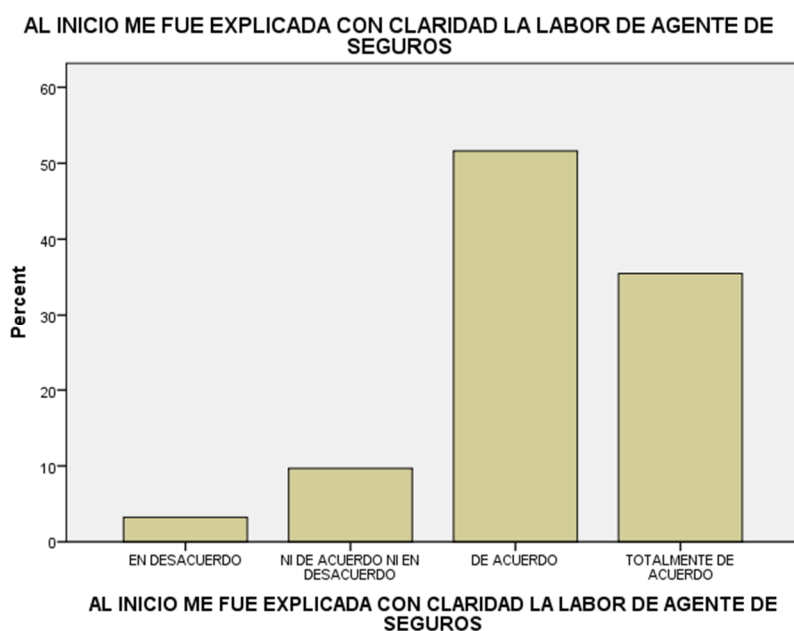


SELECCIONE CON UNA X LA FUENTE DE RECLUTAMIENTO POR MEDIO DE LA CUAL TUVO CONTACTO PARA INICIARSE EN LA CARRERA DE AGENTE DE SEGUROS

7 AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS, 3.2% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con esta afirmación, 9.7% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 51.6% manifestó estar de acuerdo y el 35.5 expreso que estaba totalmente de acuerdo.

P7. AL INICIO ME FUE EXPLICADA CON CLARIDAD LA LABOR DE AGENTE DE SEGUROS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	9.7	9.7	12.9
DE ACUERDO	16	51.6	51.6	64.5
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	



8 CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI, 6.5 de los encuestados respondió que no estaba de acuerdo ni en de acuerdo, 45.2% considera estar de acuerdo y 48.4% totalmente de acuerdo.

P8 CONSIDERO QUE ESTA CARRERA ES IDEAL PARA MI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.5	6.5	6.5
	DE ACUERDO	14	45.2	45.2	51.6
	TOTALMENTE DE ACUERDO	15	48.4	48.4	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

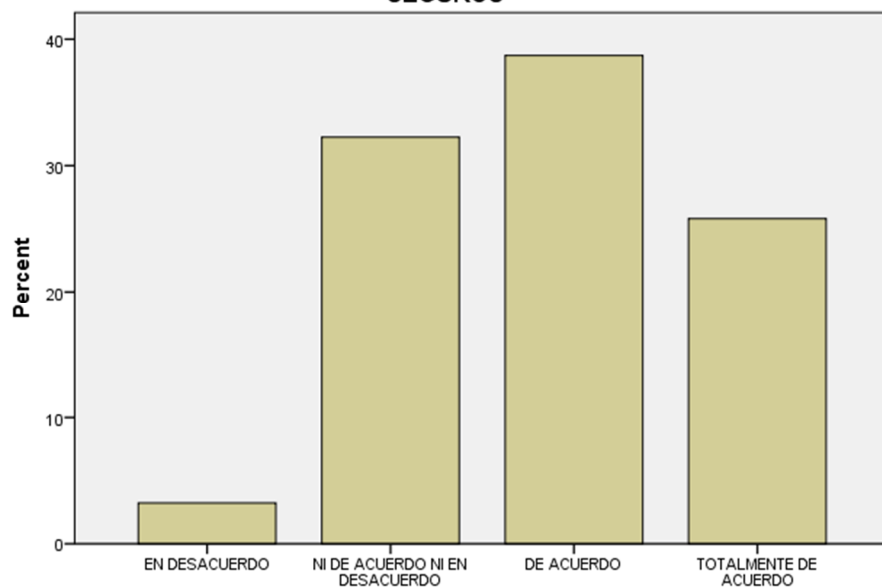


9 LA PRESENTACIÓN DE “VENTA DE CARRERA” ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS, 3.2% respondió estar en desacuerdo, 32.3% respondió que no estaba de acuerdo ni en desacuerdo, 38.7% respondió estar de acuerdo y 25.8% dijo estar totalmente de acuerdo.

P9 LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	10	32.3	32.3	35.5
DE ACUERDO	12	38.7	38.7	74.2
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS

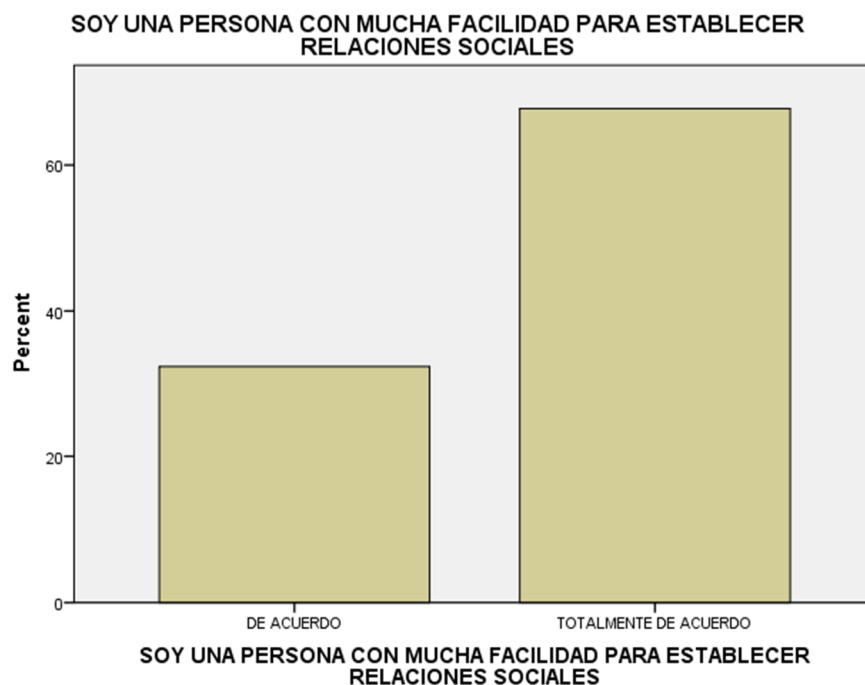


LA PRESENTACIÓN DE "VENTA DE CARRERA" ME MOTIVO A SER AGENTE DE SEGUROS

10 SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES, 32.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo con esta afirmación y 67.7 afirma estar totalmente de acuerdo.

P10 SOY UNA PERSONA CON MUCHA FACILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES

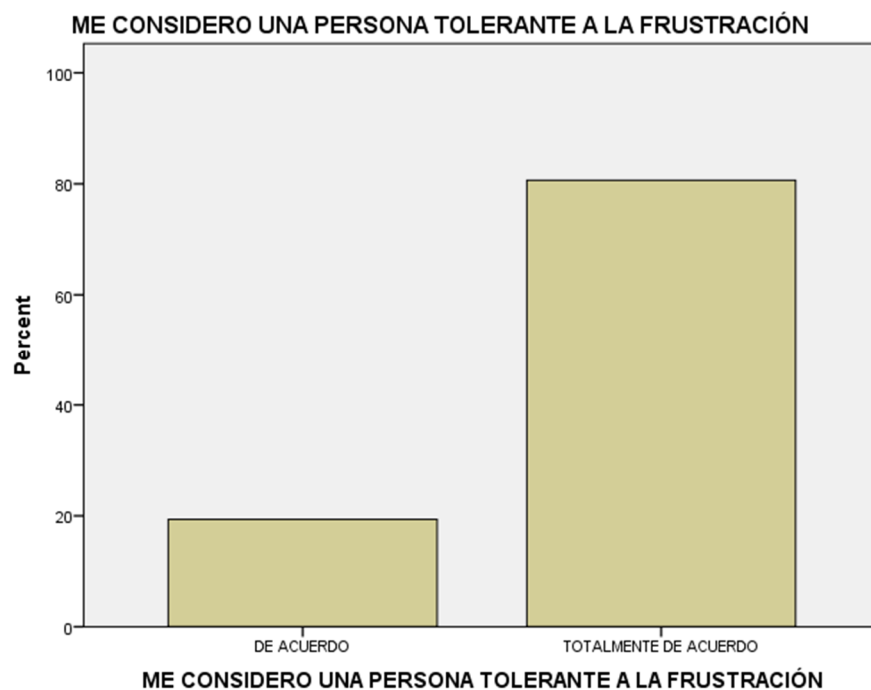
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	10	32.3	32.3	32.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



11. ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN, en esta afirmación 19.4% de los encuestados respondieron que estaban de acuerdo y 80.6% respondieron que estaban totalmente de acuerdo.

P11 ME CONSIDERO UNA PERSONA TOLERANTE A LA FRUSTRACIÓN

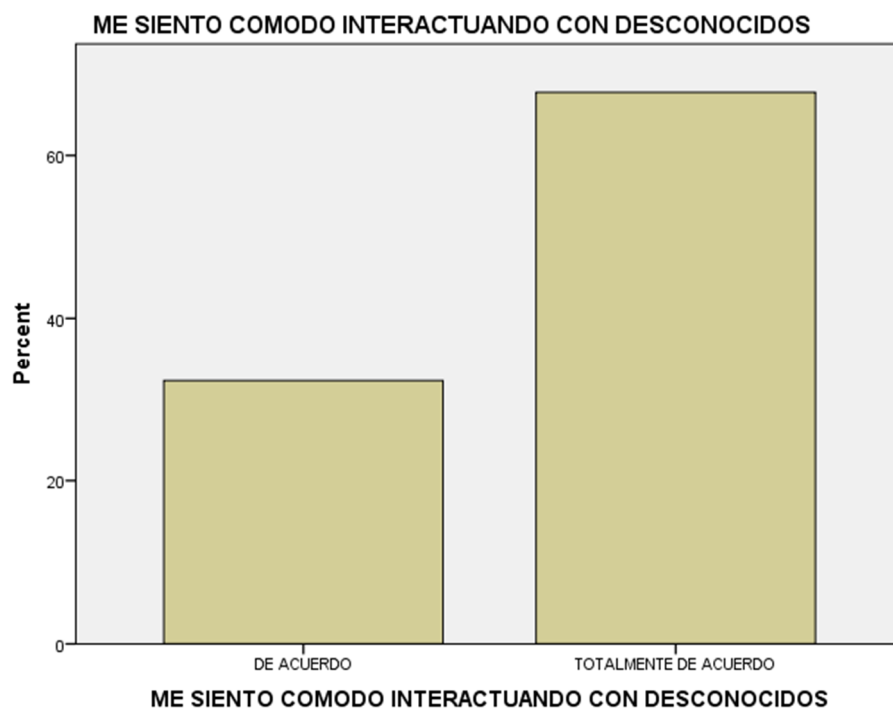
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	6	19.4	19.4	19.4
	TOTALMENTE DE ACUERDO	25	80.6	80.6	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



12. ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS, el 32.3% respondió que estaba de acuerdo y 67.7% respondió que estaba totalmente de acuerdo.

P12 ME SIENTO COMODO INTERACTUANDO CON DESCONOCIDOS

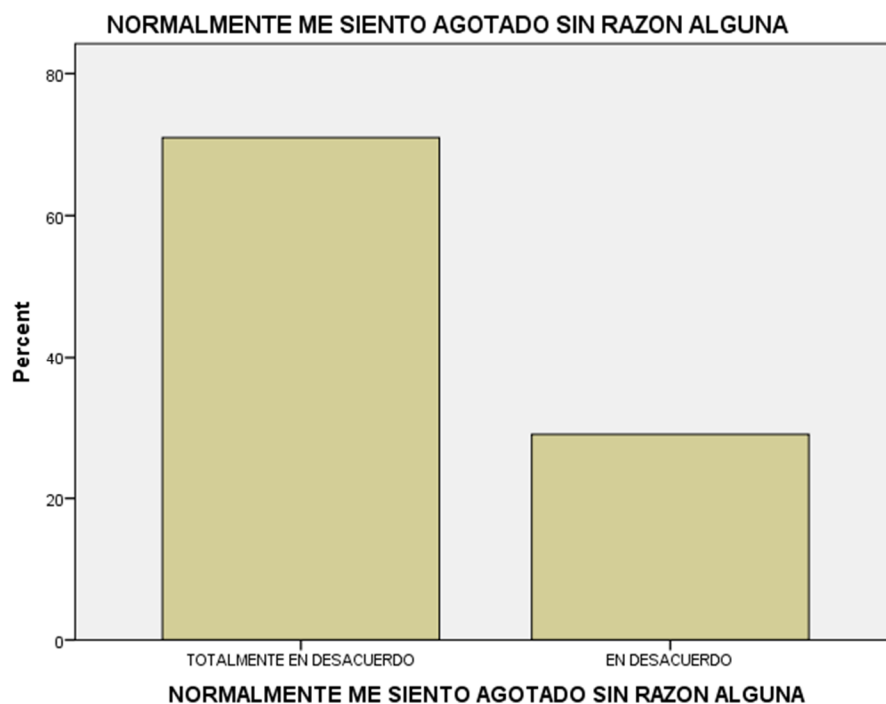
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	10	32.3	32.3	32.3
	TOTALMENTE ACUERDO	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



13 NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZÓN ALGUNA, 71% de los encuestado respondió estar totalmente en desacuerdo mientras que el 29% respondió estar en desacuerdo.

P13 NORMALMENTE ME SIENTO AGOTADO SIN RAZON ALGUNA

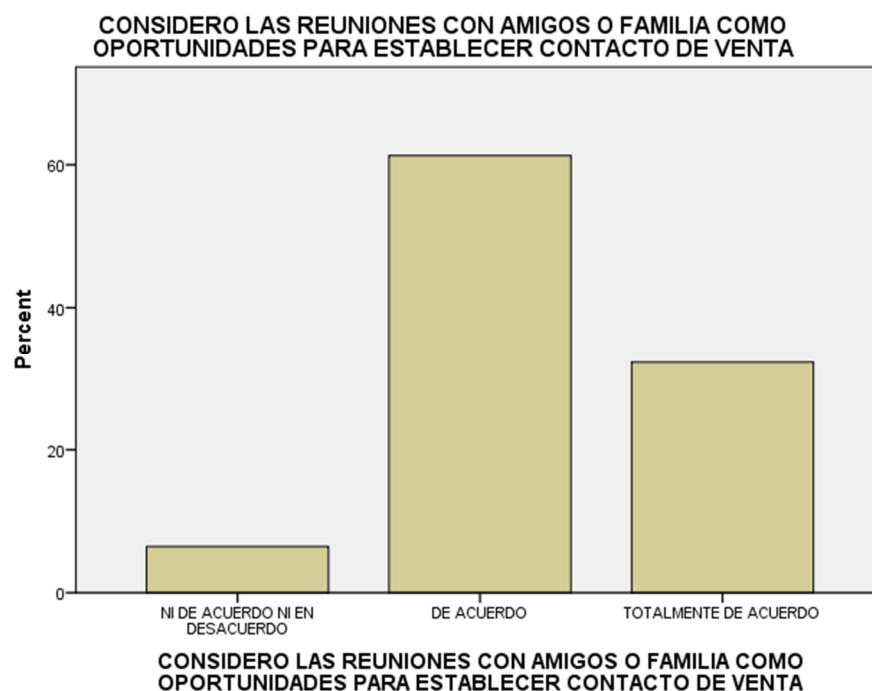
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE EN DESACUERDO	22	71.0	71.0	71.0
	EN DESACUERDO	9	29.0	29.0	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



14 CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS Y FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA, 6.5% de los encuetados respondió neutralmente a esta afirmación, 61.3% respondió estar de acuerdo y el 32.3% respondió estar totalmente de acuerdo.

P14 CONSIDERO LAS REUNIONES CON AMIGOS O FAMILIA COMO OPORTUNIDADES PARA ESTABLECER CONTACTO DE VENTA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.5	6.5	6.5
DE ACUERDO	19	61.3	61.3	67.7
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	32.3	32.3	100.0
Total	31	100.0	100.0	

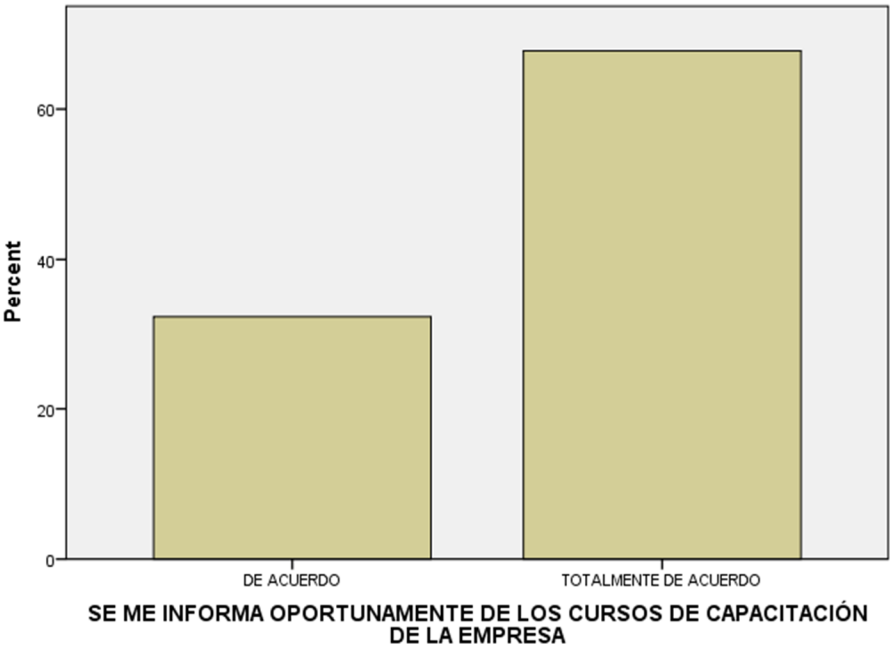


P15 SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA, 32.3% de los encuestados respondió estar de acuerdo mientras que el 67.7% respondió estar totalmente de acuerdo.

P15 SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	10	32.3	32.3	32.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

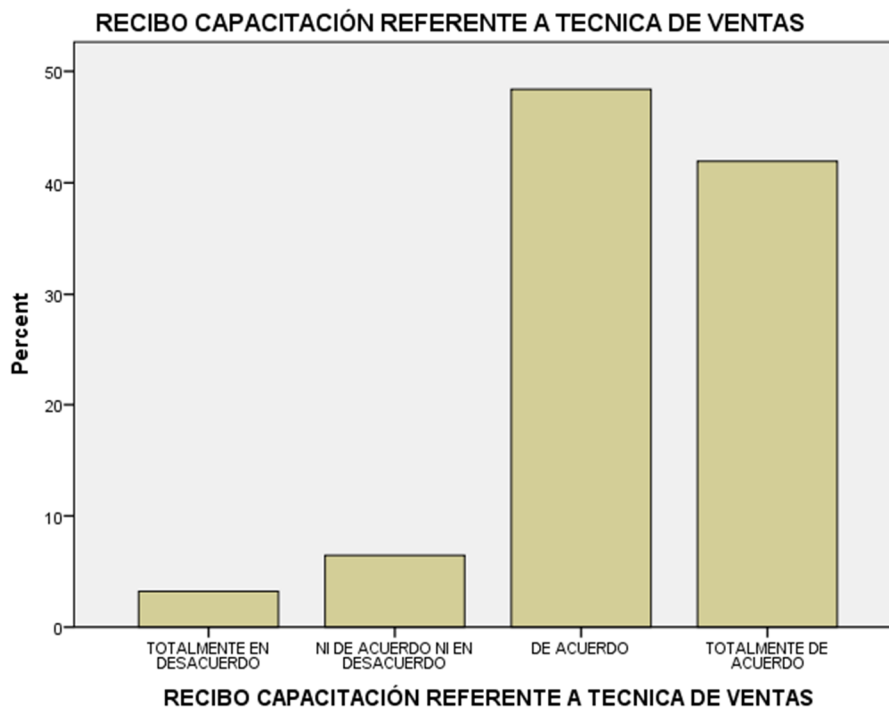
SE ME INFORMA OPORTUNAMENTE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA



16 RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS, 3.2% respondió estar totalmente en desacuerdo, 6.5% ni de acuerdo ni en desacuerdo, 48.4% respondió estar de acuerdo y el 41.9% respondió estar totalmente de acuerdo.

P16 RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A TECNICA DE VENTAS

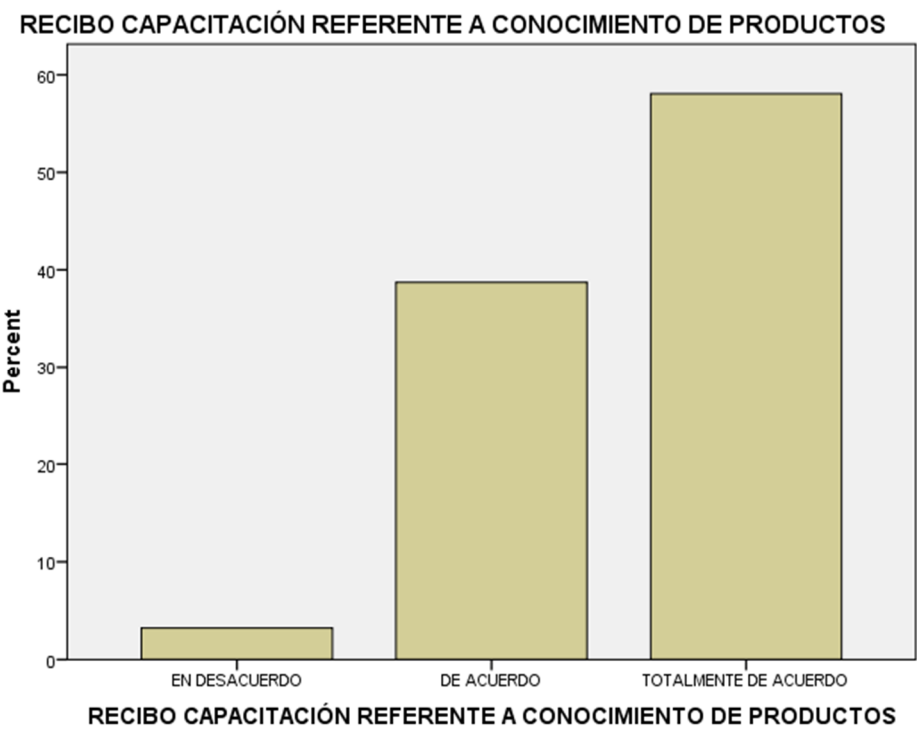
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.5	6.5	9.7
DE ACUERDO	15	48.4	48.4	58.1
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	41.9	41.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	



17 RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS, 3.2% respondió estar en desacuerdo, 38.7% respondió estar de acuerdo, 58.1% respondió estar totalmente de acuerdo.

P17 RECIBO CAPACITACIÓN REFERENTE A CONOCIMIENTO DE PRODUCTOS

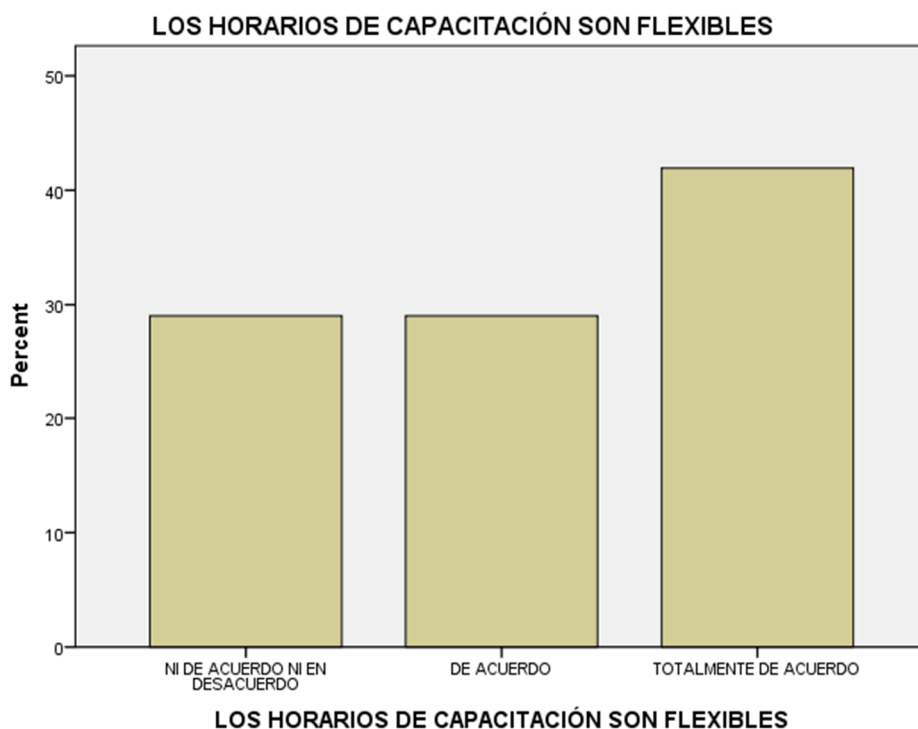
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
	DE ACUERDO	12	38.7	38.7	41.9
	TOTALMENTE DE ACUERDO	18	58.1	58.1	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



18 LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES, 29% de los encuestados afirma no estar de acuerdo ni es desacuerdo, 29% respondió estar de acuerdo y el 41.9% de los encuestados respondió estar totalmente de acuerdo.

P18 LOS HORARIOS DE CAPACITACIÓN SON FLEXIBLES

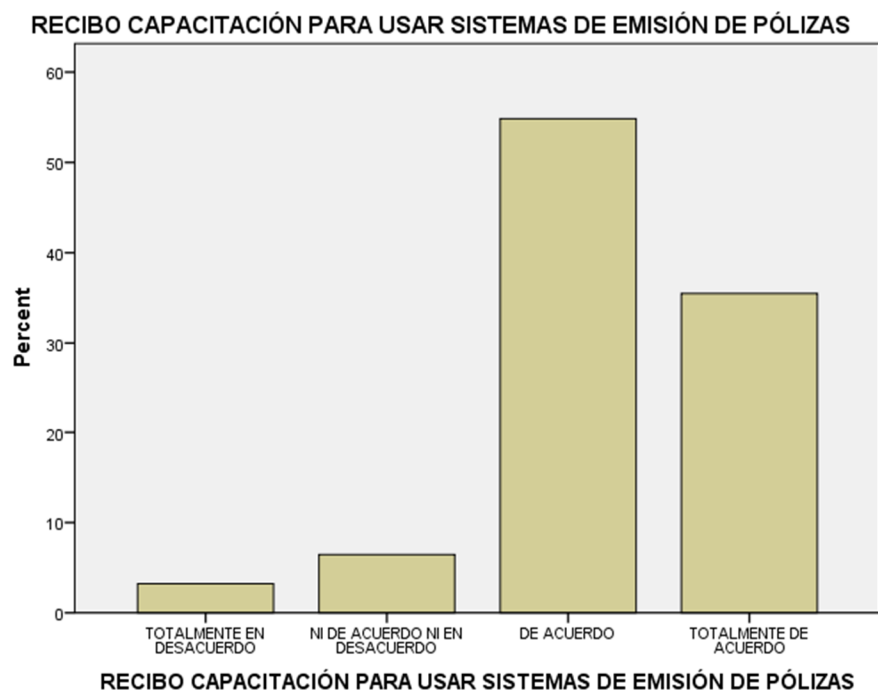
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	9	29.0	29.0	29.0
DE ACUERDO	9	29.0	29.0	58.1
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	41.9	41.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	



19 RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS, 3.2% de los encuestados respondió estar totalmente en desacuerdo, 6.5% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 54.8% respondió estar de acuerdo con la afirmación y 35.5% respondió estar totalmente de acuerdo.

P19 RECIBO CAPACITACIÓN PARA USAR SISTEMAS DE EMISIÓN DE PÓLIZAS

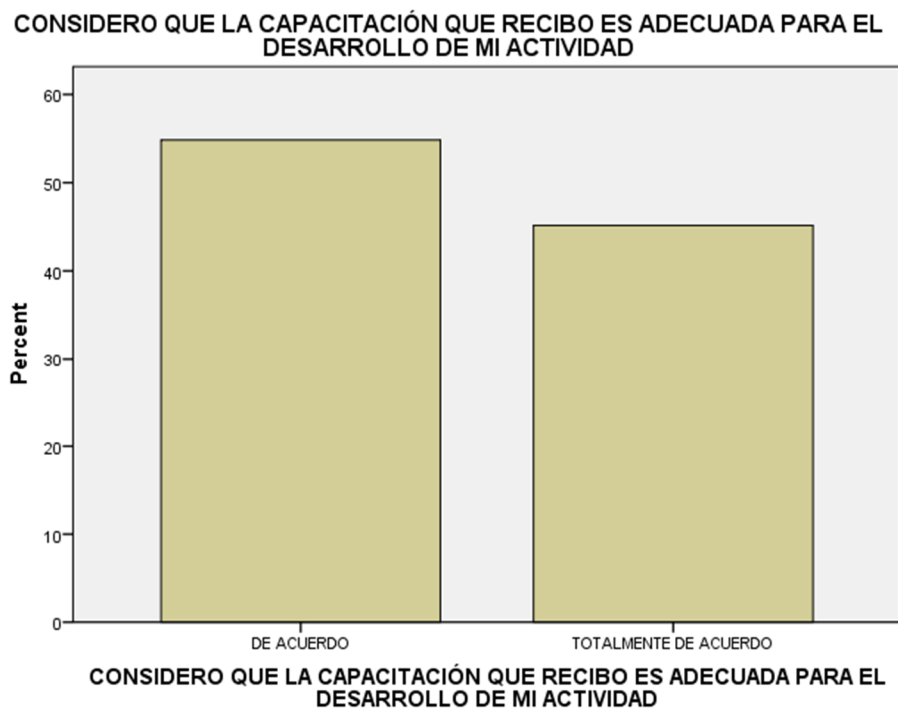
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.5	6.5	9.7
	DE ACUERDO	17	54.8	54.8	64.5
	TOTALMENTE DE ACUERDO	11	35.5	35.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



20 CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD, es esta afirmación el 54.8% respondió estar de acuerdo y el 45.2% respondió estar totalmente de acuerdo.

P20 CONSIDERO QUE LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES ADECUADA PARA EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD

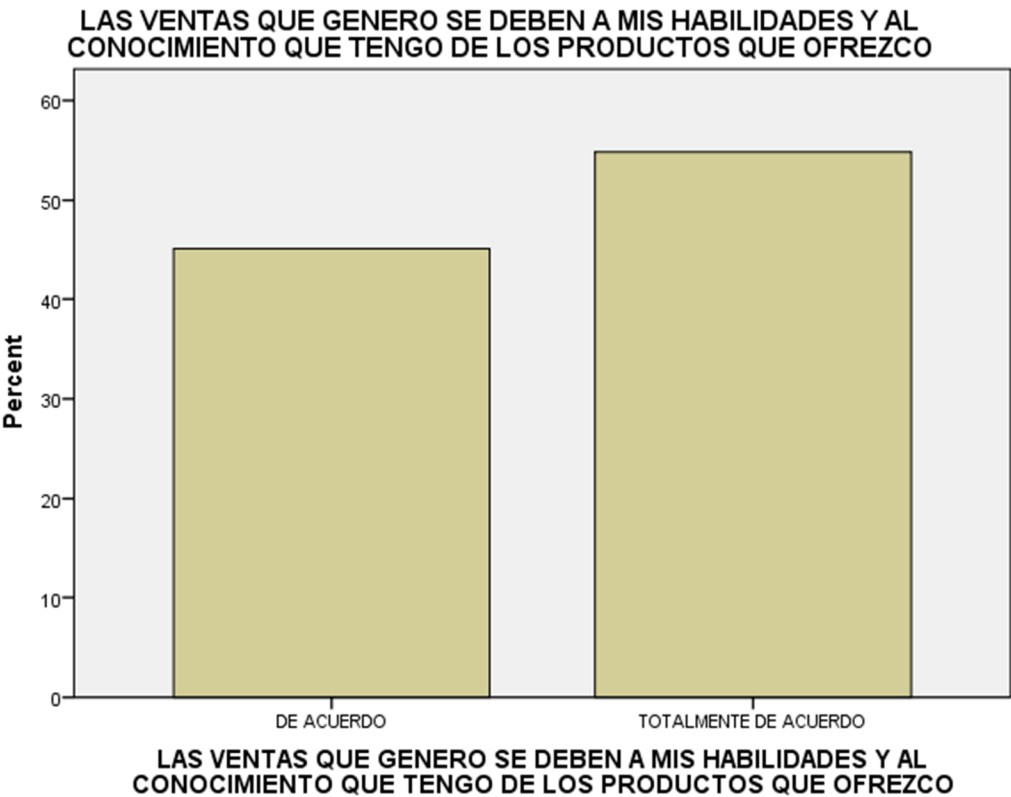
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	17	54.8	54.8	54.8
	TOTALMENTE DE ACUERDO	14	45.2	45.2	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



21 LAS VENTAS QE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO, 45.2% respondió estar de acuerdo y el 54.8% respondió estar totalmente de acuerdo.

P21 LAS VENTAS QUE GENERO SE DEBEN A MIS HABILIDADES Y AL CONOCIMIENTO QUE TENGO DE LOS PRODUCTOS QUE OFREZCO

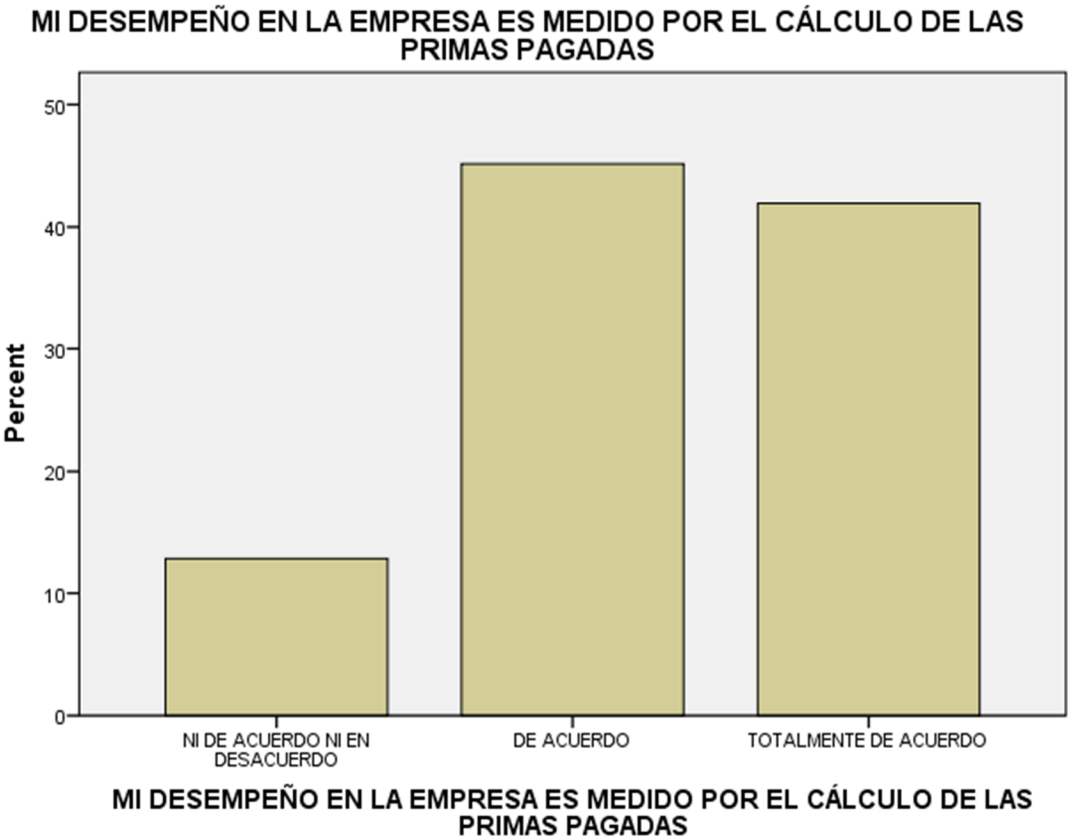
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	14	45.2	45.2	45.2
	TOTALMENTE ACUERDO	17	54.8	54.8	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



22 MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS, 12.9% respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, 45.2% respondió estar de acuerdo y el 41.9% respondió estar totalmente de acuerdo.

P22 MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA ES MEDIDO POR EL CÁLCULO DE LAS PRIMAS PAGADAS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	4	12.9	12.9	12.9
	DE ACUERDO	14	45.2	45.2	58.1
	TOTALMENTE DE ACUERDO	13	41.9	41.9	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

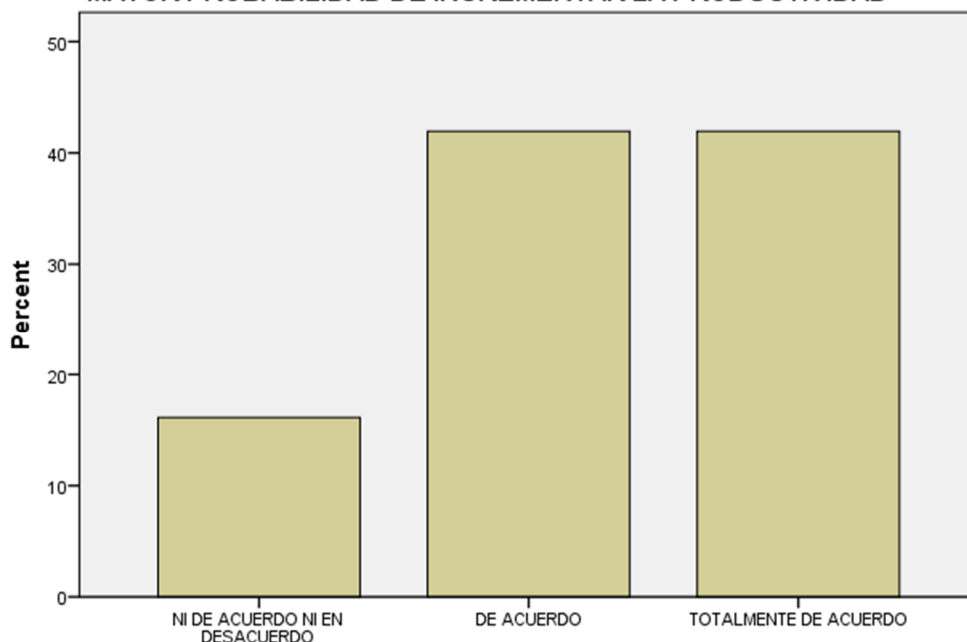


23 SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD, 16.1% de los encuestados respondió ni de acuerdo ni en desacuerdo, 41.9% respondió estar de acuerdo y 41.9% respondió estar de acuerdo.

P23 SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	5	16.1	16.1	16.1
DE ACUERDO	13	41.9	41.9	58.1
TOTALMENTE DE ACUERDO	13	41.9	41.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD



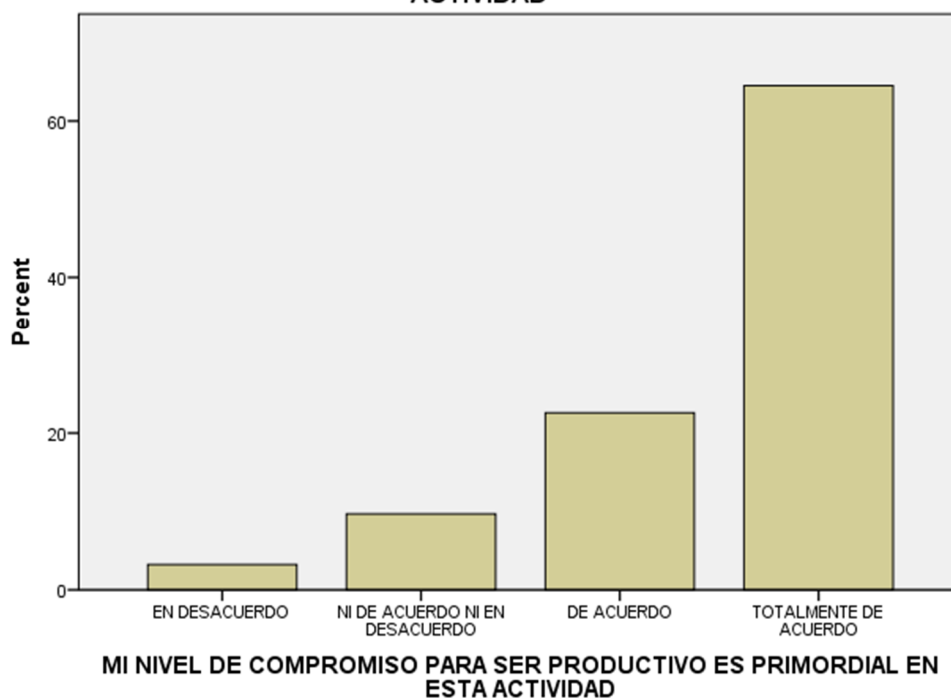
SIGUIENDO LA METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA EMPRESA EXISTE UNA MAYOR PROBABILIDAD DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

24 MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD, 3.2% respondió estar en desacuerdo, 9.7% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 22.6% está de acuerdo y 64.5% estar totalmente de acuerdo.

P24 MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid EN DESACUERDO	1	3.2	3.2	3.2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	9.7	9.7	12.9
DE ACUERDO	7	22.6	22.6	35.5
TOTALMENTE DE ACUERDO	20	64.5	64.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

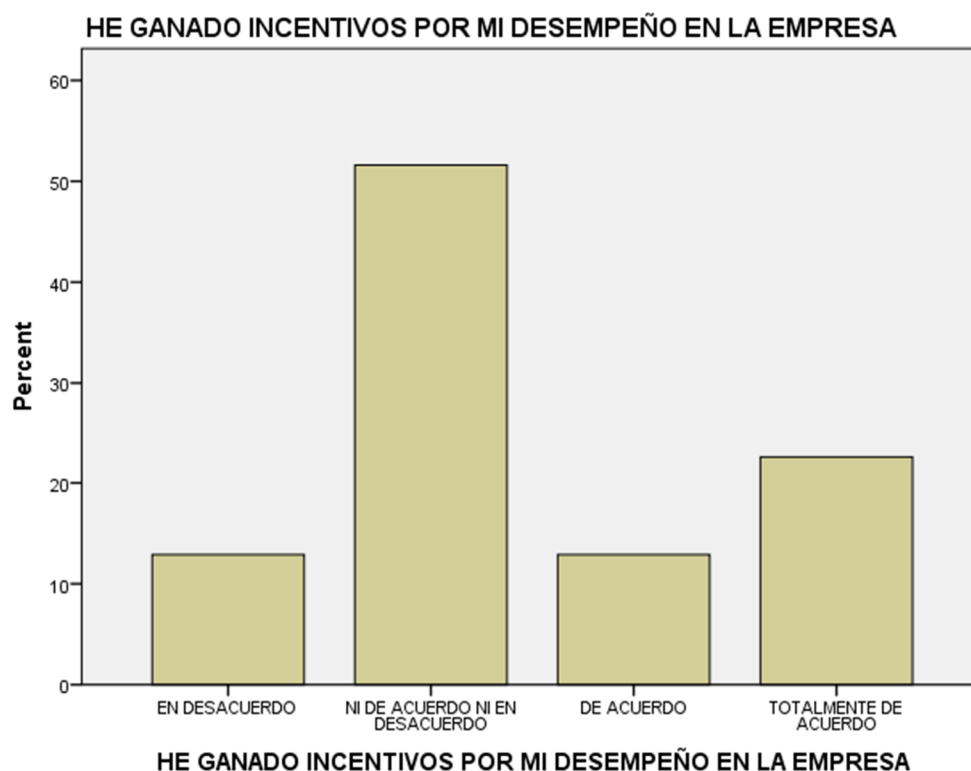
MI NIVEL DE COMPROMISO PARA SER PRODUCTIVO ES PRIMORDIAL EN ESTA ACTIVIDAD



25 HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA, 12.9 respondió estar en desacuerdo, 51.6% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.9% respondió estar de acuerdo y el 22.6% respondió estar totalmente de acuerdo.

P25 HE GANADO INCENTIVOS POR MI DESEMPEÑO EN LA EMPRESA

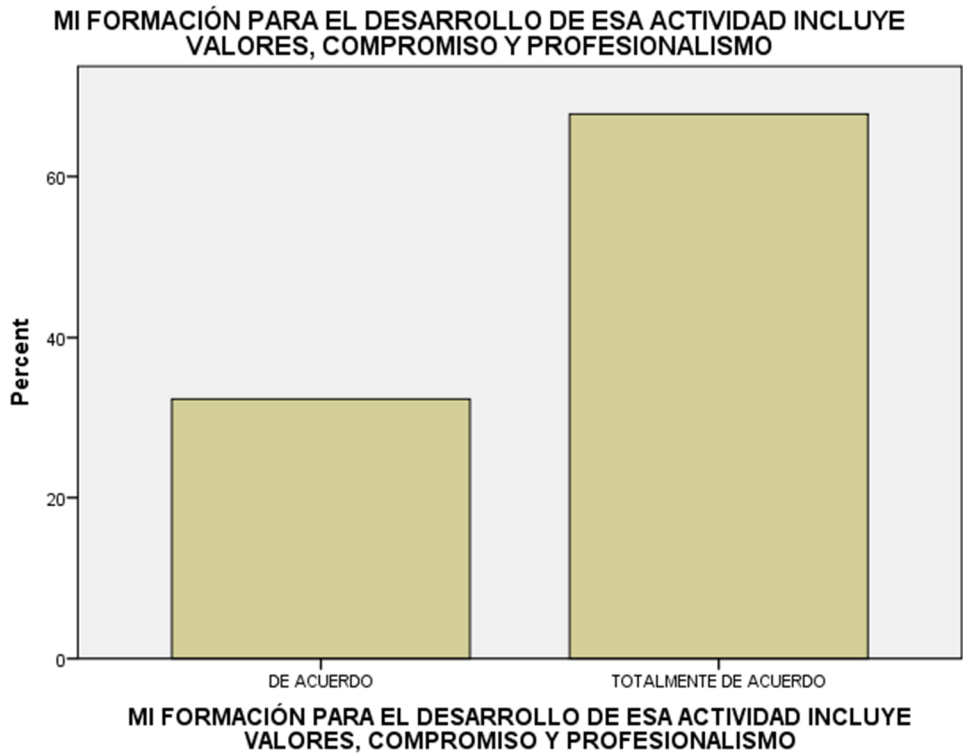
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid EN DESACUERDO	4	12.9	12.9	12.9
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	16	51.6	51.6	64.5
DE ACUERDO	4	12.9	12.9	77.4
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	22.6	22.6	100.0
Total	31	100.0	100.0	



26 MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO, 32.3% respondió estar de acuerdo, 67.7% respondió estar totalmente de acuerdo.

P26 MI FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO DE ESA ACTIVIDAD INCLUYE VALORES, COMPROMISO Y PROFESIONALISMO

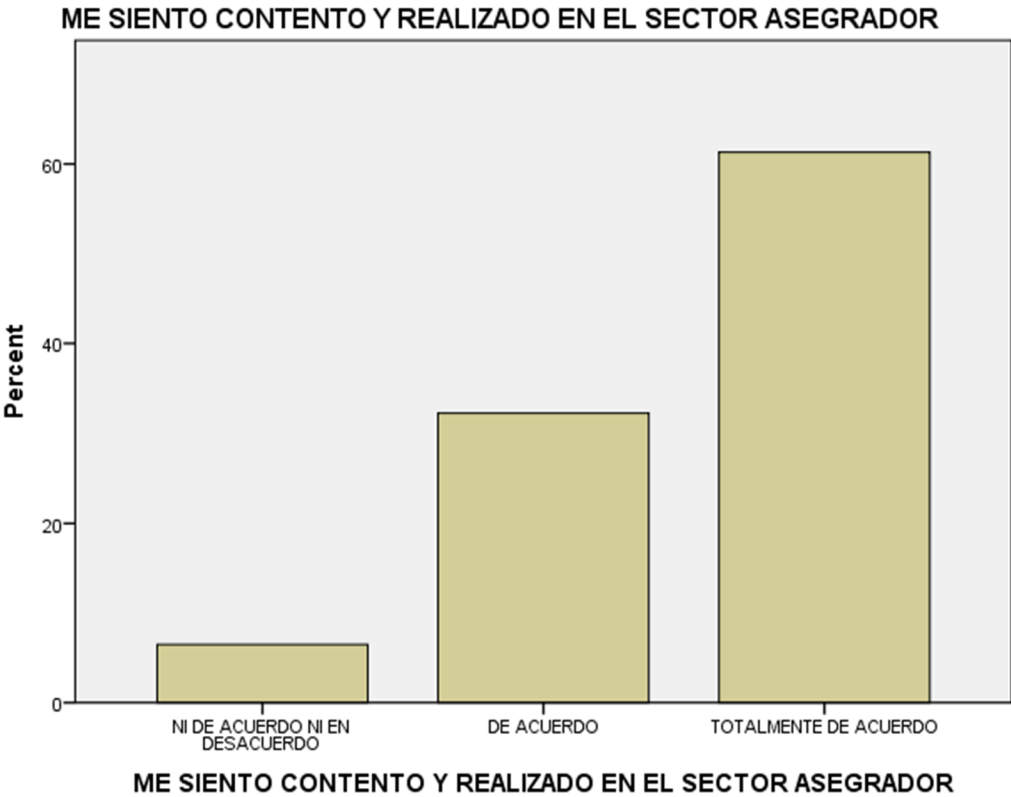
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DE ACUERDO	10	32.3	32.3	32.3
	TOTALMENTE DE ACUERDO	21	67.7	67.7	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



27 ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGURADOR, 6.5% respondió no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 32.3% respondió estar de acuerdo, 61.3% respondió estar totalmente de acuerdo.

27 ME SIENTO CONTENTO Y REALIZADO EN EL SECTOR ASEGURADOR

		Frecuencia	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	2	6.5	6.5	6.5
	DE ACUERDO	10	32.3	32.3	38.7
	TOTALMENTE DE ACUERDO	19	61.3	61.3	100.0
	Total	31	100.0	100.0	



5.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados del instrumento utilizado durante esta investigación permiten concluir que:

- I. RECLUTAMIENTO: Que la forma de reclutar agentes más exitosa para la empresa sujeto de estudio ha sido por recomendación directa de conocidos o familiares, con esto se puede recomendar a la empresa el diseñar un programa de compensación por recomendación de personas que se conviertan en agentes de seguros
- II. SELECCIÓN: Para la empresa sujeto de estudio, aunque es importante el proceso completo de Reclutamiento, Selección y Capacitación, las dos variables que han influido en la Productividad de la empresa son las dos últimas. Se determina que existe una estrecha relación entre tres variables, reclutamiento con selección y con capacitación, influyendo en conjunto con la productividad de la agencia X.
- III. CAPACITACIÓN: Los agentes encuestados aprecian la calidad de la capacitación y los horarios en los que se ofrecen los cursos.
- IV. PRODUCTIVIDAD. La variable que más influencia tiene en la productividad de la empresa es la capacitación, por lo que se recomienda a la agencia que se continúe con los programas de capacitación constante para el desarrollo de nuevas habilidades y conocimientos de sus agentes de seguros.

Para las agencias de seguros, particularmente en la agencia sujeto de estudio los esfuerzos de capacitación son relativamente económicos debido a que las aseguradoras, como parte de la estrategia de estandarizar la información que reciben todos los agentes de seguros a nivel nacional, programan capacitaciones virtuales o sesiones de capacitación presencial que son impartidas por personal al

que la aseguradora paga de manera directa generando únicamente el costo de energía eléctrica y el costo que supone contar con un espacio físico para poder tomar dichos cursos o bien la renta de un espacio físico y amenidades que complementen la experiencia de la asistencia de los agentes a dichas capacitaciones.

El sector asegurador de México no hace diferencia alguna respecto a las teorías de los autores mencionado en el presente estudio como Idalberto Chiavenato quien afirma que de manera normal la oferta laboral supera a la demanda, en este caso se ha detectado que existe la utilización elevada de recursos para afectos de reclutamiento y este sector no puede flexibilizar sus procesos de reclutamiento debido a su naturaleza de necesitar gente muy preparada para poder ejercer la carrera de agente de seguros, las comisiones ofertadas por las aseguradoras son uno de los principales motivadores que eneran la inclinació por la carrera de agente de seguros sin embargo existe un fenómeno rapaz que mueve a los agentes a ceder comisiones y por tanto percibir menos ingresos con tal de ganar a un cliente.

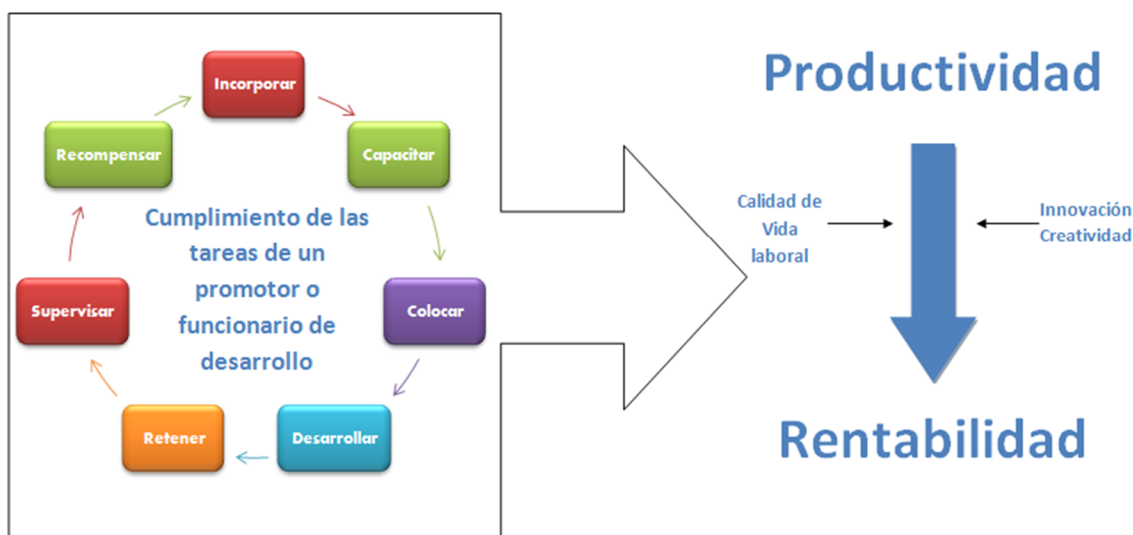
Los resultados de la presente investigación concuerdan con las afirmaciones de Idalberto Chiavenato en función de ser estos un recurso escaso y muy difícil de conseguir debido a los requisitos necesarios y a la curva de aprendizaje para ser un agente productivo dentro del sector, cuando los candidatos se ven frente a un exceso de oportunidades de empleo es común que se inclinen por aquellas que les ofrezcan condiciones consideradas como ideales y esto tiene como consecuencia el incremento en la rotación de personal.

Como resultado de lo anterior y tal como lo reflejan los hallazgos se debe poner énfasis en el reclutamiento interno, particularmente en las recomendaciones de agentes consolidados y así mitigar la fuerte competencia existente entre las diversas compañías que están disputando a los mismos candidatos dentro del mercado de recursos humanos.

En la ilustración 2 ubicada en la página 9 se menciona el modelo de las 6 vertientes el cual se sugiere adaptar y mezclar con el modelo de la ilustración 3 de la relación entre la productividad/rentabilidad al sector a fin de obtener un híbrido, mostrado a continuación en la ilustración 8, que ponga en consideración los elementos que conforman las mega tendencias del mercado y la realidad de las acciones de las aseguradoras entre las cuales converge la tarea diaria del promotor de seguros quien debe hacer de cada agente novel y consolidado un agente exitoso.

Ilustración 8, MODELO DE DESEMPEÑO EXITOSO DE AGENCIA

Modelo de desempeño exitoso de agencia



FUENTE: Elaboración propia

5.8 TRABAJO FUTURO

Derivado de esta investigación se pueden desprender futuros estudios relacionados con la evolución de la calificación de la productividad en las agencias de seguros, uno de ellos puede ser la investigación de las motivaciones de los agentes para incrementar su productividad mediante la aplicación del modelo

Contingencial de motivación Vroom misma que se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales, (Chiavenato, 2011), de acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir, estos son 1. Los objetivos individuales, aquello que lo motiva a alcanzar objetivos; 2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales y 3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. (Vroom, 1964).

El trabajo diario de un promotor o director de agencia no es un trabajo fácil, por una parte cada uno de ellos debe ser productivo a nivel individual como agente y por otro lado deber ser totalmente capaz de manejar personas y hacerlas productivas pese a la cotidianidad de problemáticas que presenta el grupo de agentes con el que trabaja, un promotor se encuentra sumergido entre los inconvenientes que genera la floja gestión de algunos funcionarios de las aseguradoras y el trabajo que supone trabajar con personas de diferente motivación, problemáticas individuales y que dependen de un ingreso ganado por medio de sus competencias.

También se podrían generar estudios siguiendo esta línea basándose en la Teoría de las Expectativas de Edward Lawler, quien en sus investigaciones obtuvo evidencia de que el dinero motiva el desempeño más ciertos comportamientos como el compañerismo y la dedicación a la organización (Lawler III, 1971) que son elementos clave dentro de la carrera de agente de seguros. Esta teoría se acerca mucho a la realidad del pago de comisiones debido a que tal como lo menciona Lawler existen un enorme lapso de tiempo, que en seguros fluctúa entre 3 días hasta 60 días y esto depende también del tipo y método de pago con el cual se realiza el pago de la póliza en cuestión, por otra parte menciona que no hay diferencia salarial con respecto a las evaluaciones de desempeño y en este sentido a pesar de que quien vende más ganas más la comisión es exactamente la misma para quien está mejor preparado que para un agente novel.

La investigación de las nuevas tendencias de consumo es un tema que también deriva de esta investigación en el sentido de que el agente de seguros ha sido el canal de distribución por excelencia de este tipo de servicios y de los retos que afrontarán ante las preferencias y personalidades de los consumidores actualmente, aunado a ello, también se deben replantear nuevas estrategias de gestión o administración de clientes allegándose los agentes de conocimiento actualizado en cuanto a las tendencias de información no sólo de las personas en edad productiva sino de las generaciones que se encuentran aún en desarrollo dado que la dinámica económica se encuentra modificándose y los paradigmas de retiro ya no son los mismos que hace unas décadas. Es este sentido la aseguradora Zúrich, aseguradora Suiza, ha implementado un proceso de 9 pasos para gestionar la venta y un programa denominado “Sales Excellence” con el cual han incrementado en algunos países como España (situado como el país con el mejor rendimiento en el lapso de 6 meses dónde se aplicó el plan piloto) un aumento de entre el 30% y 40% en la venta de seguros de vida. (De Feniks, 2014)

Los datos sociodemográficos de este trabajo indican que el promedio de agentes fluctúa entre 55 y 60 años de edad, este dato indica que se podría llevar a cabo una nueva investigación relacionada con el proceso de sucesión de la cartera de clientes y producción de un agente, ya que los agentes en este grupo de edad se empiezan a plantear la necesidad de retirarse y surge la interrogante de qué hacer con la cartera de clientes de ellos.

“Es difícil derrotar a una persona que nunca se rinde”

Babe Ruth

6 BIBLIOGRAFÍA

Ariza, J. A., Morales, A. C., & Morales, E. (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid: MC Graw Hill.

AXA SEGUROS S.A. DE C.V. 2008 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN México D.F. Universidad AXA

Berumen, S. A. (2006). Competitividad y Desarrollo Local. Madrid : Esic.

Bonache Pérez, J. (Mayo de 1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. Dialnet , 123-140.

Canales, J. (1994). La nueva Economía Global. Bilbao España: Deusto.

Certo, S. C. (2001). Modern Management: Diversity, Quality, Ethnicity, and the Global Environment. Boston, Massachusetts, Estados Unidos: Pearson.

Chiavenato, I. (1999). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (5ta ed.). MC GRAW HILL.

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones (Novena edición ed.). México, D.F.: MC Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO (Tercera ed.). México, D.F.: MC GRAW HILL.

Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de selección de personal 2002 La Habana Doctoral dissertation, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana

Cruz Lezama, O. (04 de Febrero de 2016). Indicadores de Gestión Empresarial. Gestión Empresarial. Ciudad Guyana, Venezuela: Ocean Cargo Consulting.

De Roover, E. F. (1945). Early Examples of Marine Insurance. The Journal of Economic History , 2 (5), 172-200.

Ferguson, N. (2008). The Ascend of Money, a financial history or the world. New York: The Penguin Press.

Galaz, Y. R. (2011). Revisión de los cambios regulatorios en el sector asegurador y afianzador mexicano. Marcando el rumbo. Deloitte. México: Deloitte.

Goñi, J. (2004). Modelo Capital Innovación. España: Deusto.

Hammersley, M., Gomm, R., & Foster, P. (2000). Case Study Method. Thousand Oaks, California, Estados Unidos: SAGE.

Hernández y Rodríguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. (Tercera edición ed.). (E. C. Gutiérrez, Ed.) México, D.F., México: MC GRAW HILL.

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido Martínez, A. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial, Enfoque basado en competencias. México, D.F.: MC GRAW HILL.

Hernández-Sampieri, R. (2014). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MÉXICO, D.F.: MC GRAW HILL.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). Metodología de la Investigación (SEXTA ed.). México, D.F., México: MC GRAW HILL.

INEGI. (2010). Instituto Nacional de Estadística y Geografía .

Junguito, R. (2012). Reseña sobre la historia de los seguros. Publicación Trimestral FASECOLDA , 16-18.

Krugman, P. (1991). Geography and Trade. MA-USA.: Cambridge.

Lawler III, E. E. (1971). Pay and Organizational Effectiveness. New York: MC Graw Hill.

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos (9na edición ed.). México, D.F., México, México: PEARSON.

Newstron, J. W. (2007). Dirección, Gestión para lograr resultados (9na ed.). México, D.F.: MC Graw Hill.

Nunnally, J. C. (1995). Teoría Psicométrica (Tercera Edición ed.). México D.F.: MC Graw Hill.

Porter, M. D. (2008). Moving to a New Global Competitiveness Index, Working Paper. World Economic Forum , 1.2, 43-63.

Porter, M. E. (2015). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Segunda Edición Reformada ed.). México, D.F.: Editorial Patria.

Porter, M. E. (2005). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Mexico: CECOSA.

Porter, M. y. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. Harvard Business Review , 80, 56-58.

SEP. (2015). Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Secretaría de Educación Pública. Principales cifras, ciclo escolar 2013-2014.

Taylor, f. W. (1911). PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. New York: M.C. Graw Hill.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley & Sons.

Zayas Agüero, P. M. (2002). Concepción teórico y metodológica sobre el proceso de selección de personal. La Habana: Doctoral dissertation, Tesis en opción al grado de Candidato a Doctor en Ciencias Psicológicas, Facultad de Psicología, Universidad de la Habana

Fuentes de internet

Arce, J. (12 de 07 de 2011). *Dos Consultores*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de Esquemas Metodológicos: <http://www.dosconsultores.com/publicaciones-rentabilidad-negocio.php>

Ariza, J. A., Morales, A. C., & Morales, E. (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas, fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Madrid: MC Graw Hill.

AXA. (2011). Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de [axa.mx](https://axa.mx/web/conoce-axa): <https://axa.mx/web/conoce-axa>

AXA. (2015). *axa.mx*. Recuperado el 14 de febrero de 2016, de Conviértete en Agente e inicia tu negocio con AXA: <http://agente.axa.mx/Paginas/agente.aspx>

AXA SEGUROS S.A. DE C.V.2008MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓNMéxico D.F.Universidad AXA

Baja California . (s.f.). Obtenido de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/sectores.jsp

CONDUSEF, M. (18 de Julio de 2013). *Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [condusef.gob.mx: http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/aseguradoras/informacion-general-sobre-seguros/agentes-de-seguros](http://www.condusef.gob.mx/index.php/instituciones-financieras/aseguradoras/informacion-general-sobre-seguros/agentes-de-seguros)

De Feniks, R. (2014). *9senses Strategy and Marketing*. Recuperado el 24 de agosto de 2016, de Ejecución con éxito de una estrategia de ventas internacional en España: http://www.9senses.com/uploads/publications/file/Zurich_1.pdf

definiciónabc, (s.f.). Reclutamiento. Recuperado el 02 de 04 de 2015, de <http://www.definicionabc.com/general/reclutamiento.php#ixzz3Y43sjtOS>

INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resultados Definitivos*. Recuperado el 25 de 10 de 2015, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>

Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (S.f.). Recuperado el 20 de 11 de 14, de http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/

Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (Noviembre de 2014). *IMCO*. Recuperado el 21 de Octubre de 2015, de [imco.org.mx: http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_estatal_2014/resultados/introduccion](http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_estatal_2014/resultados/introduccion)

Martinez, A. (26 de Febrero de 2015). *La expansión del sector debería partir de volver a reclutar y desarrollar agentes*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2015, de El Asegurador: <http://www.elasegurador.com.mx/la-expansion-del-sector-deberia-partir-de-volver-a-reclutar-y-desarrollar-agentes/>

Molano, M. J. (2015). *imco.org.mx*. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de <http://imco.org.mx/competitividad/competitividad-y-productividad/>

Mundo Ejecutivo. (23 de 02 de 2015). *Mundo Ejecutivo*. Recuperado el 21 de 10 de 2015, de <http://mundoejecutivoexpress.mx/negocios/2015/02/23/sector-asegurador-representa-20-pib-mexico>

Puga, T. (21 de 02 de 2014). *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/sector-de-servicios-sosten-de-la-economia-en-2013.html>

rrhh-web, (2006). Reclutamiento y Selección. Recuperado el 15 de 04 de 2015, de <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

Sánchez, O. (07 de Mayo de 2015). *Capital Media*. Recuperado el 19 de Octubre de 2015, de [capitalmedia.mx: http://www.capitaledomex.com.mx/reportaje/aseguradoras-en-la-antesala-bursatil](http://www.capitaledomex.com.mx/reportaje/aseguradoras-en-la-antesala-bursatil)

World Economic Forum. (2014). Recuperado el 20 de 13 de 2014, de Global Competitiveness: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>