

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**EL CONTROL DEL COMPORTAMIENTO DE LA FUERZA DE
VENTAS Y SU RELACIÓN EN LA INTENCIÓN DE ROTACIÓN DE
PERSONAL DE SEGUROS LA POSITIVA – REGIÓN NORTE 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**MARCELA DE LOURDES VARIAS RAMOS
FREDDY RONALD ZAMBORA QUEVEDO**

ASESOR

Mgr. RAFAEL MARTEL ACOSTA

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

A mis padres, porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes puedo ver alcanzada mi meta ya que estuvieron en los momentos más difíciles de mi carrera y porque el orgullo que sienten por mí fue lo que me hizo ir hasta el final.

Marcela.

A mis padres, a mi esposa por su apoyo incondicional. A mis maestros, que sin su ayuda no hubiera podido culminar mis estudios. Les agradezco a todos ustedes desde lo profundo de mi ser.

Freddy.

Agradecimientos

A nuestro asesor de tesis Mgtr. Rafael Martel por su apoyo incondicional para la elaboración de la tesis, por motivarnos a cumplir con nuestra meta y su dedicación y paciencia a la corrección de nuestra investigación.

A las personas que colaboraron para la culminación exitosa de nuestra tesis, muchas gracias.

Marcela y Freddy.

Resumen

El control de la fuerza de ventas se ha venido realizando habitualmente en base a los resultados que estos obtienen en el desarrollo de sus actividades. No obstante, la aplicación del enfoque relacional implica la realización de un control sobre el comportamiento del vendedor. La presente investigación analiza este tipo de control y su relación con la intención de rotación del personal en la empresa aseguradora La Positiva región norte (Chiclayo, Piura y Cajamarca). El análisis tiene una orientación cuantitativa correlacional, y se ha tomado solo a la población de asesores de seguros de las tres oficinas mencionadas, que hacen un total de 45 trabajadores. Se les aplicó un cuestionario previamente validado y analizado a través del Alpha de Cronbach. El modelo propuesto plantea como principal hipótesis que el control del comportamiento de la fuerza de ventas tiene relación con la intención de rotación de personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte, así como la relación de las dimensiones de actitud, motivación y comportamiento estratégico frente a la intención de rotación. Los resultados aceptan la hipótesis general planteada (0.760) y mostraron la relación entre ambas, además que la intención de rotación se relaciona de manera más intensa con la dimensión actitud (0.816) y comportamiento estratégico (0.655), mientras que con la dimensión de motivación si bien es cierto el resultado de correlación es bajo (0.265), existe una mínima significancia. Finalmente, se plantean algunas recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

Palabras claves: control, fuerza de ventas, rotación

Clasificaciones JEL: M12, M14

Abstract

The control of the sales force has been carried out usually based on the results they obtain in the development of their activities. However, the application of the relational approach implies the realization of a control over the behavior of the seller. The present research analyzes this type of control and its relationship with the intention of staff turnover in the insurance company La Positiva Norte region (Chiclayo, Piura and Cajamarca). The analysis has a correlation quantitative orientation, and has been taken only to the population of insurance advisors of the three offices mentioned, which make a total of 45 workers. A previously validated questionnaire was applied to them and analyzed through Cronbach's Alpha. The proposed model raises as main hypothesis that the control of the behavior of the sales force is related to the intention of staff turnover in the insurance company La Positiva - northern region, as well as the relationship of the dimensions of attitude, motivation and behavior strategic against the intention of rotation. The results accept the general hypothesis raised (0.760) and showed the relationship between both, in addition that the intention of rotation is more intensely related to the attitude dimension (0.816) and strategic behavior (0.655), while the dimension of motivation although it is true that the correlation result is low (0.265), there is a minimum significance. Finally, some recommendations are made about the results obtained.

Keywords: control, sales force, rotation

JEL Classification: M12, M14

Índice

Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Abstract	5
I. Introducción	11
II. Marco teórico.....	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teóricas	18
2.2.1. La fuerza de ventas	18
2.2.2. Control y profesionalidad de la fuerza de ventas	20
2.2.3. Actitud	20
2.2.4. Motivación.....	21
2.2.5. Comportamiento estratégico.....	22
2.2.6. Intención de rotación de personal.....	22
2.2.7. Factores relacionados con la labor.....	27
2.2.8. Modelo conceptual	29
III. Metodología	30
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	30
3.2. Diseño de la investigación	30
3.3. Población, muestra y muestreo	31
3.3.1. Población	31
3.3.2. Muestra	31
3.4. Criterios de selección.....	31
3.5. Operacionalización de variables	32
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.6.1. Confiabilidad del instrumento	33
3.7. Procedimientos	35
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	36
3.9. Matriz de consistencia	37
3.10. Consideraciones éticas.....	38

IV. Resultados y discusión	39
4.1. Resultados demográficos	39
4.1.1. Resultados de la procedencia.....	39
4.1.2. Resultados del género.....	39
4.1.3. Resultados de edad	40
4.1.4. Tiempo de labores	41
4.2. Resultados descriptivos de los promedios de las dimensiones de comportamiento de la fuerza de ventas y la intención de rotación de personal	41
4.3. Resultados del control del comportamiento de la fuerza de ventas y su relación en la intención de rotación de personal.....	43
4.4. Resultados de la relación de la actitud con la intención de rotación	45
4.5. Resultados de la motivación y su relación con la intención de rotación	46
4.6. Resultados del comportamiento estratégico y su relación con la intención de rotación del personal	48
4.7. Resultados de las hipótesis planteadas según el modelo	51
V. Conclusiones	52
VI. Recomendaciones	54
VII. Lista de referencias	56
VIII. Anexos	60
8.1. Anexo 01: Cuestionario	60
8.2. Anexo 02: Resultados de regresión lineal	62
8.3. Anexo 03: Figuras.....	65

Índice de tablas

Tabla 1 Población.....	31
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	32
Tabla 3 Confiabilidad de la variable Control del comportamiento de la fuerza de ventas.....	33
Tabla 4 Confiabilidad de la variable intención de rotación de personal	34
Tabla 5 Prueba de normalidad.....	34
Tabla 6 Matriz de Consistencia	37
Tabla 7 Correlación entre las variables Control del comportamiento de la fuerza de ventas sobre la Intención de rotación de personal	43
Tabla 8 Correlación entre la actitud con la intención de rotación.....	45
Tabla 9 Correlación entre la motivación y la intención de rotación.....	46
Tabla 10 Correlación entre el comportamiento estratégico y la intención de rotación	48
Tabla 11 Regresión Lineal entre las variables Control del comportamiento de la fuerza de ventas sobre la Rotación de personal	62
Tabla 12 Regresión Lineal entre la Actitud con la Intención de rotación del personal.....	63
Tabla 13 Regresión Lineal entre Motivación y la Intención de rotación del personal.....	64
Tabla 14 Regresión Lineal entre el Comportamiento estratégico y la Intención de rotación del personal	64

Índice de figuras

Figura 1. Proceso de planeación de ventas.....	19
Figura 2. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio	29
Figura 3. Resultados de la procedencia de los asesores de negocio	39
Figura 4. Género de los asesores de negocio.....	39
Figura 5. Edad de los asesores de negocio	40
Figura 6. Tiempo laborando en la empresa	41
Figura 7. Resultado de las dimensiones del control del comportamiento	41
Figura 8. Resultado de las dimensiones de Rotación de personal	42
Figura 9. Resultado del modelo conceptual propuestas para el estudio	51
Figura 10. Aceptación de la autoridad.....	65
Figura 11. Capacidad de cooperación	65
Figura 12. Aceptación de los resultados.....	66
Figura 13. Disponibilidad para asumir riesgos.....	66
Figura 14. Motivación salarial.....	67
Figura 15. Condiciones físicas	67
Figura 16. Características de la tarea.....	68
Figura 17. Condiciones organizacionales.....	68
Figura 18. Condiciones administrativas	69
Figura 19. Condiciones sociales	69
Figura 20. Planificación del trabajo	70
Figura 21. Relaciones con los clientes	70
Figura 22. Importancia a la relación.....	71
Figura 23. Comportamiento a pesar de los resultados.....	71
Figura 24. Equidad del salario.....	72
Figura 25. Salario atractivo	72
Figura 26. Pago oportuno	73
Figura 27. Credibilidad del superior.....	73
Figura 28. Clima laboral.....	74
Figura 29. Reconocimiento del trabajo	74
Figura 30. Pago de incentivos	75
Figura 31. Políticas de ascensos	75
Figura 32. Desarrollo profesional.....	76
Figura 33. Me siento satisfecho con los niveles de supervisión que maneja la organización	76

Figura 34. Capacitación adecuada.....77

I. Introducción

El control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de una empresa y dentro del departamento de ventas, especialmente por parte del director del área debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras; y en segundo lugar, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos. (Del Vecchio, 1998).

El control de la fuerza de ventas al ser la encargada del seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, busca el control que ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades. La dificultad para la empresa está en determinar qué variables debe controlar la dirección de ventas, con qué objetivos empresariales generales debe relacionarse, y que objetivos particulares implican la consecución de los mismos.

Los sistemas basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados en el control y suponen una motivación muy importante para los vendedores. Como desventaja cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. Por su parte, el control del comportamiento permite dirigir la conducta y el modo de actuar de los vendedores para alcanzar los objetivos comerciales fijados por la empresa, pero su implantación es más compleja que la anterior debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores. (Anderson y Oliver, 1987).

Todas estas situaciones, traen como consecuencia no sólo problemas con los colaboradores de la empresa, sino que, se incrementa el número de despidos y renuncias voluntarias e involuntarias. La rotación de personal es una de las problemáticas empresariales que más ha recibido atención durante las últimas décadas, tanto en la academia como en el mundo organizacional, debido principalmente al alto impacto que tiene sobre los procesos y a la gran cantidad de variables que influyen para que ésta se genere a mayor o menor escala (Cotton & Tuttle, 1986). La rotación de personal ha sido un problema que ha estado presente en las empresas desde su nacimiento; no obstante, el vertiginoso crecimiento tecnológico de los últimos años, sumado a la globalización de las economías, han cambiado las condiciones del mercado laboral y han aumentado los niveles de fluctuación de personas entre las distintas empresas, volviendo cada vez más

complejo para las organizaciones, el retener a los empleados talentosos y fortalecer el know-how al interior de sus procesos.

Es sabido que las compañías invierten mucho tiempo y dinero en sus empleados, en términos de inducción, capacitación, mantenimiento y desarrollo, con el fin de conformar equipos de trabajo sólidos que les permitan obtener ventajas competitivas en sus distintos mercados; sin embargo, estos esfuerzos no se ven muchas veces compensados cuando los empleados deciden abandonar las organizaciones por cualquier motivo, generando no solo cuantiosas pérdidas para las empresas, sino afectando considerablemente el rendimiento general de las mismas.

Fidalgo y Gouveia (2012) afirma que “la rotación de personal es uno de los problemas más importantes que afrontan las organizaciones que afectan ampliamente la eficiencia global de las empresas. No obstante, las consecuencias que la rotación de personal trae a las organizaciones suelen ser mucho más tangibles que sus causas, pues al parecer, no existe una razón clara por la cual las personas dejan una organización.

La Positiva Seguros es una compañía con más de 69 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 2'000,000 clientes en todo el Perú (www.lapositiva.com.pe/wps/portal/corporativo/home). Desde su fundación se ha destacado por ser una empresa prioritariamente abocada al servicio del cliente, que tiene dentro de su portafolio de productos, las pólizas de seguros vehicular y otros bienes (SOAT, seguros vehiculares, hogar, tarjetas de créditos y vehiculares - 45% de la cartera), seguros de salud (EPS, oncológicos, por convenio – 36% de la cartera), seguros familiares (vida familiar, educación, sepelio convenio – 8% de la cartera), seguros de futuro y jubilación (rentas vitalicias, particular, desempleo – 7% de la cartera) y seguros empresa (patrimonio, equipos y maquinaria – 4% de la cartera).

Consolidado en el norte del país desde hace más de 15 años, opera en la región norte con tres ciudades: Chiclayo, Piura y Cajamarca. Este bloque es dirigido por una gerencia regional y los objetivos comerciales se centran en mantener y hacer crecer la cartera de clientes, para ello, el trabajo del asesor de seguros es fundamental. Al igual que el porcentaje de la cartera a nivel nacional, ésta difiere en la zona con más o menos porcentaje entre una cartera y otra, pues la realidad de los productos, es muy similar entre cada mercado.

Desde hace algunos años atrás, el índice de rotación de personal ha ido en aumento, gran proporción de ella, son los colaboradores parte de las fuerzas de ventas (asesores de seguros),

quienes por efectos de la alta competencia y sobre todo, el propio sistema de gestión del área de venta de seguros (altas metas frente a bajas comisiones) han hecho que el cumplimiento de los objetivos no se logre; esto genera que si el asesor en los próximos tres meses no llegue a su cuota de venta sea removido inmediatamente; o en caso contrario, el asesor no encuentra oportunidades de desarrollo y termina renunciando a la empresa. El índice de rotación laboral en el 2016 fue de 35.0%, de este elevado porcentaje, el 26% pertenecen a la fuerza de ventas; para el 2017, el porcentaje fue 38% en general y el de la fuerza de ventas su el de 25%.

Frente esta situación, cabe señalar que la presión que se ejerce a la fuerza de ventas, termina en otro tipo de comportamientos que generan o el despido o la renuncia de los asesores de seguro; aspectos netamente psicológicos, entran a jugar como efecto negativo de la presión que sienten, desmotivación, frustración, mala actitud, etc. Así mismo, los mercados se complican pues las personas no tienen como prioridad a la compra de seguros, es decir, no tienen cultura preventiva.

Ante lo expuesto, se planteó la siguiente formulación del problema: ¿existe relación entre el control del comportamiento de la fuerza de ventas y la intención de rotación de personal de seguros La Positiva - región norte?

Las hipótesis planteadas se plasmaron en H1: El control del comportamiento de la fuerza de ventas tiene relación con la intención de rotación de personal de seguros La Positiva - región norte, H1_a: Existe una relación significativa entre la actitud y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte; H1_b: Existe una relación significativa entre la motivación y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte; y, H1_c: Existe una relación significativa entre el comportamiento estratégico y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.

El objetivo general fue determinar la relación del control del comportamiento de la fuerza de ventas con la intención de rotación de personal en seguros La Positiva - región norte.; mientras que los objetivos específicos fueron determinar la relación de la actitud con la intención de rotación, determinar la relación de la motivación con la intención de rotación y determinar la relación del comportamiento estratégico con la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.

La investigación se justifica por la necesidad de identificar si el trabajo que se viene haciendo en la empresa respecto a la rotación es la adecuada, además, esta investigación servirá como aporte académico para problemas que tengan las mismas características y puedan usar este modelo.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Castillo (2013) hace un exhaustivo estudio sobre la rotación de personal de ventas y su afectación en los objetivos empresariales en la Empresa Motomarket en una ciudad de Ecuador. El objetivo de la investigación es proponer un modelo de reclutamiento y selección de personal y utilizarlo para analizar el personal que decida ingresar a la empresa y así poder registrar la información de este; ya que teniendo un personal adecuado la empresa podrá cumplir sus objetivos propuestos. Se pretende orientar las decisiones que el gerente - propietario debe tomar en el proceso de reclutamiento y selección, con la entrega de estrategias que ayuden a mejorar el proceso y a optimizar los recursos tanto material, humano y de tiempo de la empresa de llevar a cabo tanto en el corto como en el largo plazo. Para lograr lo anteriormente descrito, se recopiló información tanto a nivel primario como secundario. En esta tesis detalla la metodología que está utilizando sobre el reclutamiento del personal, las estrategias que está utilizando para una buena clasificación del empleado.

Borja (2014) plantea en su investigación denominado la rotación de personal y su influencia en los objetivos operacionales de la Empresa Ofilimpia del cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. El trabajo tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la rotación de personal en el cumplimiento de los objetivos operacionales. Los participantes que intervinieron fueron 58 colaboradores, entre administrativos y operativos. La información obtenida fue recolectada a través de una encuesta, realizando la tabulación, análisis e interpretación de resultados, aplicados para la elaboración de conclusiones y recomendaciones, estableciendo como alternativa de solución la elaboración de un manual de funciones para beneficio de los colaboradores de la empresa Ofilimpia.

De la Cruz (2015) enfoca su investigación sobre la rotación de personal de la empresa Hermes Transportes Blindados. La presente tesis tuvo como objetivo principal conocer la situación de la rotación de personal y plantear un plan de gestión para disminuir la cantidad de personas que rotan en la empresa Hermes Transportes Blindados. La metodología de la investigación se basó en un estudio de tipo descriptivo con un diseño pre experimental porque se realizó un control mínimo donde se realizó una sola medición con un sólo grupo. La muestra estuvo conformada por 180 trabajadores de la empresa Hermes Transportes Blindados de la ciudad de Lima a quienes se aplicó un cuestionario a través del método de la encuesta para obtener los resultados de esta investigación. Los hallazgos mostraron que el alto índice de rotación se debe a los cambios constantes de las

jefaturas del área, además que los conflictos internos entre los colaboradores por lograr mejorar sus posiciones en la empresa han hecho que haya una pugna interna.

Delgado (2015) en sus tesis en su informe sobre la experiencia laboral en la empresa de Consejeros y Corredores de Seguros S.A. en lo referente a pólizas de seguros que ofrecen las micro financieras en la ciudad de Arequipa, donde se indica que con las capacitaciones y las campañas de incentivos se logró un crecimiento notable en la recaudación de primas, por todos los seguros y micro seguros comercializados, por lo tanto, el ingreso por comisiones también se vio incrementado. Se logra la implementación de nuevos seguros y micro seguros para que sean comercializados por la Micro financiera. Además, el seguro que tuvo un mayor incremento en ventas y por tanto en primas, fue el de SOAT. Finalmente, se manifiesta que se llegó a incrementar los seguros y micro seguros el cual fue motivo de que fueron capacitados e incentivados por el gerente general así como también las comisiones por el cual ha tomado la decisión del ingreso de pequeños seguros para que sean ofrecidos en los rubros de identidades financieras, ya que hicieron pruebas en el sector salud como hospitales, el cual sus ventas incrementaron, así se mencionó que los seguros más vendidos a la población son las de tránsito.

Zelada (2016) enfoca su investigación sobre un plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing SAC Sucursal Trujillo 2016, explora el marco conceptual y aplica una encuesta dirigida a 26 trabajadores representantes de la fuerza de ventas. Luego de esto, se concluye que la empresa en comparación a otras, presenta índices decrecientes, siendo el factor más importante para el desarrollo de la fuerza de ventas el salario e incentivos. Finalmente, se aporta a través de un plan de incentivos dirigido a la fuerza de ventas.

Reyes (2016) hace un análisis sobre los factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera Rediscutía de Trujillo, para eso hace un diagnóstico con la población y muestra estudiada a los colaboradores que se retiraron del área de ventas de la Financiera. Para la recopilación de datos se analizó las entrevistas con 18 preguntas abiertas, las cuales fueron grabadas y posteriormente transcritas. Se realizó un diagnóstico del contenido del problema que se suscita en la empresa a través de las encuestas realizadas el diagnóstico más relevante por cada categoría, concluye que los principales factores que origina la rotación del personal son: La organización del ambiente laboral, el sueldo y la retroalimentación, así también el trato laboral y otros factores como son los estudios y una mejor oportunidad laboral.

Camino. (2017) hace una propuesta importante en su tesis sobre el diseño de un plan de motivación para disminuir el índice de rotación del personal de la empresa R&B Importadores S.A. Este proyecto tuvo como finalidad mejorar la alta rotación de personal de ventas en sus tareas encomendadas al minimizar la rotación las labores serán efectivas obteniendo un personal seguro y así aumentaremos la productividad de la empresa. La implementación de un plan de mejora para disminuir alto índice de rotación de personal porque es de suma importancia para la empresa R&B Importadores ya que la inseguridad que se lleva en los puestos de trabajo se puede agrandar y llevar a la quiebra.

Rivera (2017) en su investigación sobre la satisfacción laboral y rotación del personal de ventas en la empresa GSS. Ate Vitarte. Hace un diagnóstico de la situación a través de los colaboradores a quienes se les aplicó un cuestionario según el modelo EFQM. Luego de los resultados obtenidos, se concluyó que la hipótesis en general es aceptada que las variables de satisfacción laboral y la rotación del personal en la empresa GSS se muestran una correlación inversa, en un nivel modera, la respuesta sustentada por los resultados establecidos de $Rho=0.703$ y un nivel de significación de 0.00; la cual nos muestra en este detalle que si el colaborador está satisfecho por el servicio que realizase en la empresa, la rotación de los trabajadores disminuirá significativamente. Esta tesis brinda información audaz sobre la rotación de personal en el área de ventas que sería muy factible la información para la solución al problema que se presenta en la Empresa La Positiva Seguros.

Sarmiento y Torres (2017) en su análisis sobre el Análisis del Clima Laboral y su Relación con la Rotación del Personal del Departamento de Call Center Internacional en la Empresa Setel, tuvieron como objetivo determinar cuáles son los aspectos que influyen en el clima laboral y su relación con la rotación del personal. Para ello el tipo de investigación utilizado fue cuantitativo y el estudio de campo ayudó a determinar la problemática. Se realizaron una serie de cuestionarios a los colaboradores llegando a la conclusión que los empleados perciben que la relación que hay con los subordinados genera conflictos ya que en los empleados predomina un liderazgo individual y no llevan una buena relación entre ellos.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. La fuerza de ventas

Cada vez más empresas observan un potencial limitado para mayores ganancias en la manufactura, muchas empresas están de acuerdo en que se pueden obtener ganancias significativas al mejorar el desempeño de la fuerza de ventas. Por lo tanto, resulta vital que los gerentes de ventas comprendan los determinantes del desempeño de la fuerza de ventas. (Anderson, Hair y Bush, 2011).

Una vez que lo hagan, pueden hacer mucho para ayudar a su fuerza de ventas a lograr un desempeño óptimo. Si bien los investigadores han estudiado diversos determinantes supuestos durante los últimos 75 años, este estudio no se informa de resultados consistentes respecto a cuáles factores afectan el desempeño en las ventas. Sin embargo, sí suministran a los gerentes de ventas una perspectiva amplia y general sobre lo que afecta al desempeño de la fuerza de ventas y en este capítulo se aclarará la comprensión que el lector tenga de tales factores.

El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos. Esta conceptualización del desempeño de un vendedor, así como los determinantes que componen ambas categorías. Los determinantes que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas se encuentran muy interrelacionados. Incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre estas variables.

La dirección de ventas puede optar por dos sistemas opuestos, pero complementarios, para realizar las tareas de control: control del comportamiento y control de los resultados. Los elementos que permiten clasificar el tipo de control que utilizan las empresas son tres: (1) en las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento, la dirección tiene un importante compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados, (2) cuando la empresa pone un mayor énfasis en el comportamiento que en los resultados, debe utilizar mecanismos más subjetivos para realizar el control de la fuerza de ventas y (3) la implementación de los sistemas de control se relaciona con el sistema de remuneración, basado en un salario fijo si se trata del control del comportamiento. (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Se espera que los vendedores que cuentan con el nivel requerido de habilidades y un entendimiento preciso del trabajo de ventas, pero que carecen de motivación, presenten un bajo desempeño. En forma semejante, se espera que los individuos que tienen las aptitudes necesarias y una gran motivación, pero que no comprenden el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Por lo tanto, es importante entender que las principales influencias en el desempeño de un individuo no son independientes unas de otras.

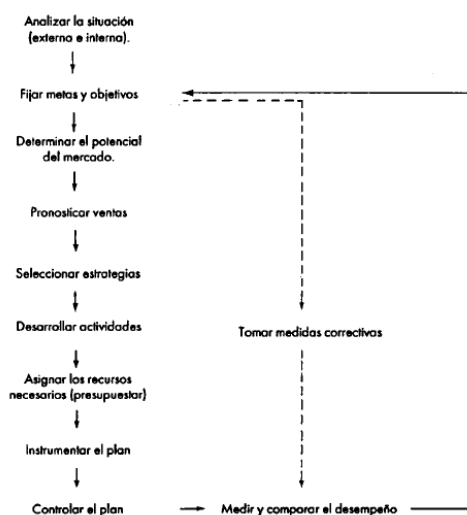


Figura 1. Proceso de planeación de ventas
Fuente: Administración de ventas (Anderson et al. 2011)

La planeación es una de las tareas de la gerencia de ventas que nunca termina. De acuerdo a lo que muestra la figura 1, es un proceso continuo. Tan pronto como se prepara el primer plan, algo ya cambió en el ambiente de marketing (tal vez las acciones de la competencia), lo que lleva a un ajuste en el plan original. La planeación permite a un gerente de ventas ser proactivo más que meramente reactivo al futuro. Permite al gerente de ventas ser útil al crear el futuro de la organización de ventas. Cualquier gerente de ventas involucrado en el proceso de planeación debe comenzar pensando todas estas cuestiones:

- Diagnóstico. ¿En dónde nos encontramos ahora?
- Pronóstico. ¿A dónde nos dirigimos si no se hacen cambios?
- Objetivos. ¿A dónde debemos dirigirnos?
- Estrategia. ¿Cuál es la mejor manera de llegar allá?
- Tácticas. ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?
- Control. ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos?

2.2.2. Control y profesionalidad de la fuerza de ventas

Tal como afirman Canales y Kúster (2007) son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento; y que definen la profesionalidad del profesional de la venta.

Cuando se aplica dicho control, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor, define cómo debe ser el proceso de venta; por tanto, no se centra sólo en los resultados. La empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan en mayor medida la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa. Además, la evaluación de sus resultados es mejor aceptada pues el vendedor ve reducida su incertidumbre respecto a la efectividad de sus acciones y también porque su recompensa no se basa en sus resultados sino en el cumplimiento del comportamiento predefinido por la empresa, que es la que asume el riesgo. Así, actitud, motivación y comportamiento estratégico poseen una estrecha relación con el control del comportamiento en los términos propuestos en las hipótesis que se plantean a continuación.

2.2.3. Actitud

Canales y Kúster (2007) la definen como el hecho que los vendedores pertenecen o actúan dentro de organizaciones más o menos amplias, y esto supone el desarrollo de unas determinadas actitudes con los superiores y los compañeros. Los vendedores que actúan bajo el control del comportamiento sienten que forman parte de ese equipo, y por tanto su actitud ante superiores y compañeros es más positiva que cuando el control aplicado es el de resultados.

Las características incluidas en esta categoría son la aceptación de la autoridad, la capacidad para cooperar con el resto del equipo de ventas, la aceptación de la valoración de los resultados o la disponibilidad para asumir riesgos. En este sentido, tanto Oliver y Anderson (1994) como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), encontraron una relación positiva entre el control del comportamiento y la actitud de los vendedores, a nivel de jefes de venta y de vendedores.

Dentro de las actitudes de la fuerza de ventas relacionados con el control de la misma, hay que valorar las competencias profesionales o conocimientos y habilidades específicas del trabajo de un vendedor, que incluye aspectos como el conocimiento de los productos-servicios que ofrece

a los clientes, el conocimiento de la empresa para la que trabaja o el dominio de las habilidades necesarias para la venta. (Canales y Kúster, 2007).

Cuando el sistema implantado por la dirección de ventas es el control del comportamiento, los vendedores están más dispuestos a disponer de mayor información y formación sobre la empresa y los productos o servicios que van a vender. La razón de esta actitud es que el vendedor, al ser remunerado de forma prioritaria mediante salario fijo, tendrá una mayor seguridad en el trabajo, aceptará mejor la presión de sus superiores para participar en la formación y podrá experimentar con diferentes formas de venta. (Dalrymple y Cron, 1998).

Oliver y Anderson (1994) obtuvieron una correlación significativa entre el dominio de las habilidades de venta y el control del comportamiento, pero no respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Por su parte, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) también determinaron la existencia de esta relación entre la actitud del vendedor y el control del comportamiento.

2.2.4. Motivación

Baldauf, Cravens y Piercy (2001) diferencian, cuando se aplica el control del comportamiento, entre motivación intrínseca y motivación por reconocimiento. Cuando un vendedor está motivado intrínsecamente encuentra motivadoras las tareas que realiza, llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa. Desde un punto de vista psicológico, los vendedores motivados intrínsecamente intentan ser creativos en la resolución de problemas, utilizando toda la información de que disponen, y evitando actuar por repetición. (Condry, 1977).

Canales y Kúster (2007) señalan que de los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento se espera: (1) que tengan una alta motivación intrínseca, (2) que les motive el reconocimiento, y (3) que estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento. Así, concluyeron que el uso de la remuneración como herramienta de control no era significativa en la relación entre la motivación y el control del comportamiento. Asimismo, Oliver y Anderson (1994) obtuvieron la misma conclusión, no significatividad, para la motivación intrínseca. Sin embargo,

Baldauf, Cravens y Piercy, (2001) sí que encontraron un fuerte soporte empírico para estas dimensiones de la relación motivación-control.

2.2.5. Comportamiento estratégico

Siguiendo a Oliver y Anderson (1994), cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la resolución de problemas, planificando todas sus acciones con el objetivo de fidelizarlos y sin la utilización de la presión para alcanzar la venta; incluso realizarán un menor número de visitas de venta. (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

En la actualidad, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es lograr y mantener unas buenas y duraderas relaciones con los clientes, incluso el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser objetivos tan importantes, o más, que la conclusión de una operación de venta.

Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young, (1993) encontraron un fuerte soporte a la relación entre el comportamiento estratégico y el control del comportamiento. No obstante, Oliver y Anderson (1994) sólo lo hicieron parcialmente. Pese a ello, parece lógico que la fuerza de ventas, controlada mediante sistemas basados en el comportamiento, desarrolle un comportamiento más cercano a los objetivos de la empresa. (Canales y Küster, 2007).

2.2.6. Intención de rotación de personal

De manera simple, la intención de rotación de personal puede definirse como el grado en el que los empleados tienden a permanecer o salir de las organizaciones. Frecuentemente, los empresarios entienden la rotación de personal como el proceso entero que trae consigo ocupar una vacante (Ongori, 2007), mientras que algunos investigadores entienden la rotación de personal como la “migración constante de los trabajadores a través de todo el mercado de trabajo” o como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente” (Chiavenato, 2007).

Otras definiciones que pueden encontrarse del término en la literatura, consideran la rotación de personal como el “movimiento individual de los empleados a través de las fronteras de las distintas organizaciones” o como la “relación entre el número de trabajadores que dejan una organización durante el periodo que está siendo analizado, dividido por el número promedio de

personas que pertenecieron a esa organización durante ese periodo”. (Bilau, Ajagbe, Sholanke, & Sani, 2015).

2.2.6.1. Factores Organizacionales

La inestabilidad en las organizaciones ha demostrado tener un alto impacto sobre la rotación de personal. Hay indicios de que los empleados tienen más probabilidades de quedarse en una empresa cuando hay un ambiente de trabajo predecible y tienden a retirarse cuando perciben incertidumbre. Por otro lado, los empleados tienden a permanecer en aquellas organizaciones que logran altos índices de eficiencia; algunos estudios han demostrado que, en organizaciones donde hay bajos niveles de eficiencia, por lo general hay altos índices de rotación de personal. (Ongori, 2007).

Por otra parte, uno de los factores organizacionales que tradicionalmente ha presentado mayor influencia sobre la rotación de personal se refiere a las condiciones de remuneración y promoción que ofrecen las organizaciones a sus empleados. No hay duda de que la remuneración desempeña un papel central en la retención de empleados de alta calidad. De hecho, tiene una gran influencia sobre la satisfacción en el trabajo, de modo que “cuando no se le da mucho énfasis al salario en una organización, no se consiguen altos niveles de productividad, debido a la insatisfacción laboral generada en los empleados” (Ogbeifun, 2011).

No obstante, la importancia que las personas le otorgan a la remuneración económica ha disminuido con el correr de los años, que puede ser fruto de un vertiginoso auge tecnológico y de las nuevas condiciones de los mercados, que han modificado los estilos de vida en las personas, en los que el dinero no es el principal protagonista. Es por esto que, aspectos organizacionales que anteriormente no se consideraban como relevantes para las personas, han pasado a tener un papel fundamental al momento de tomar la decisión de abandonar una organización.

Uno de estos aspectos, es el grado y calidad de la comunicación existente al interior de las compañías. Los trabajadores suelen decidirse a dejar una empresa cuando sienten que no existe un canal fuerte y sólido que les permita expresar a los directivos o jefes, sus puntos de vista u opiniones en torno a un determinado tema. Las organizaciones que poseen sistemas de comunicación sólidos suelen disfrutar de menor rotación del personal. (Labov, 1997).

En base a lo propuesto por Chiavenato (2009), se basan en:

a. Sueldo

El sueldo es el factor determinante para la atracción y retención del asesor dentro de la organización. El 70% de los asesores, refieren que su principal interés está en la parte variable del sueldo, de la cual esperan obtener la mayor parte de su ingreso, no obstante, mientras más alta sea la parte fija, mayor es la probabilidad de atraer y retener al colaborador. (Chiavenato, 2009).

b. Promociones y ascensos

El gestor percibe pocas oportunidades de crecimiento dentro de las empresas. En la mayoría de los casos, percibe como su máxima oportunidad de crecimiento ocupar una supervisión, por lo que existe poca motivación por realizar un trabajo más allá de lo indispensable para conservar su empleo, por lo que siempre están a la expectativa de conseguir un empleo en dónde puedan por lo menos ascender a un puesto mejor. (Chiavenato, 2009).

c. Incentivos

El origen de los incentivos se da con el movimiento de la administración y significa proporcionar estándares objetos del desempeño mediante los cuales la productividad del trabajador pudiera ser cuantificada. Los sistemas de incentivos son aquellos que han permanecido dentro de la empresa, tales incentivos son concedidos tanto en forma grupal como individual, y permiten que los costos de la mano de obra se reduzcan, haciendo que el trabajador de la empresa se desempeñe mejor. El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o ambos. (Chiavenato, 2009).

d. Capacitación y entrenamiento

El poco interés de las empresas en dotar al personal de conocimientos y habilidades que se traduzcan en mayor productividad. Más del 80% de los asesores provenientes de agencias de seguros manifiestan no haber recibido capacitación alguna o la que recibieron no fue suficiente y adecuada para el mejor desarrollo de su trabajo. (Chiavenato, 2009).

2.2.6.2. Factores del ambiente de trabajo

Un segundo conjunto de factores que causan rotación de personal en las organizaciones, está compuesto por las situaciones en las que se encuentran envueltos los empleados en su lugar de trabajo. Hace muchos años, Carley (1992) encontraron que las actitudes negativas de los empleados hacia su contexto de trabajo (sobre todo en los niveles más bajos), se relacionan significativamente con el ausentismo y la rotación de personal. Desde entonces, muchos han sido los investigadores que han buscado correlacionar los factores del ambiente de trabajo inmediato en los que se desenvuelve el trabajador, con la determinación de abandonar una organización.

De estos factores, tres han presentado una relevancia importante en la literatura: a) el estilo de supervisión, b) el tamaño de la empresa y c) el grado de interacción entre los miembros del grupo de trabajo. Numerosos estudios han avalado la relevancia que tiene el apoyo del supervisor sobre la intención de abandonar o no una organización por parte de un empleado. Según éstos, el trato que perciban los empleados de su superior inmediato fortalecerá o debilitará los lazos de unión del empleado hacia la organización, al punto que cuando un empleado percibe un trato no equitativo, éste puede sentirse frustrado y no contribuirá con sus mejores esfuerzos hacia los objetivos principales de la organización. (Telly, French & Scott, 1971).

Con relación a la influencia que tiene el tamaño de la organización sobre la rotación de personal, la literatura tiene dos puntos de vista encontrados: algunos investigadores han propuesto que las organizaciones más grandes muestran una relación débil de estos factores, dado que los grupos más grandes pueden amortiguar mejor las perturbaciones de la rotación. (Kozlowski & Bell, 2008). Otros autores, han manifestado que las altas tasas de rotación causarán menos daño en las organizaciones más grandes, ya que pueden soportar mejor las pérdidas de información proporcionales. (Carley, 1992). Por otra parte, otros autores han argumentado que las organizaciones más grandes mostrarán relaciones negativas más fuertes que las entidades más pequeñas, debido a que éstas últimas pueden manejar mejor socialización entre sus empleados y ajustar los procesos de manera más eficiente. (Hausknecht, Trevor & Howard, 2009).

Finalmente, uno de los aspectos más relevantes en el proceso de socialización dentro de una organización es la interacción entre el individuo y sus compañeros. Esta interacción puede proporcionar apoyo y refuerzo necesario para generar apego del trabajador al ambiente de trabajo, o, por el contrario, dar lugar al abandono del mismo. (Porter & Steers, 1973). Las opiniones de los compañeros de trabajo tienen un impacto significativo sobre los empleados al momento de dejar una organización. La investigación de Mishra (2013) mostró que el 85% de todas las dificultades

en las organizaciones se derivan de las relaciones interpersonales, no de las competencias de los individuos. Estas relaciones tienen una gran influencia sobre el rendimiento general de las compañías, así como en los niveles de rotación de personal.

En base a lo propuesto por Chiavenato (2009), se basan en:

a. Credibilidad

La falta de interés en desarrollar al personal dentro de las empresas ha generado un mercado de trabajo en dónde el trabajador no tiene apego ni compromiso con su empleador, que se ha traducido en un mercado de altísima rotación de personal. Mucho de esto se debe a la falta de credibilidad en el trabajo del superior y, muchos de ellos finalmente, toman la decisión de abandonar la empresa. (Chiavenato, 2009).

b. Clima laboral

Después del factor económico, el clima laboral, es el factor que más influye en la alta rotación de los colaboradores dentro de las empresas de seguros. Es especialmente significativo lo reiterativo de las quejas en contra de los niveles de supervisión, a quienes la mayoría de los asesores los perciben con poca o nula capacidad para el manejo de grupos de trabajo. Es frecuente oír en las entrevistas de trabajo, referencias a actos de prepotencia y actitudes de intransigencia por parte de los supervisores. (Chiavenato, 2009).

2.2.6.3. Factores personales

Los aspectos propios del ser humano tienen impacto significativo sobre la rotación de personal, de modo que aspectos como la edad, el género, los rasgos de personalidad, el contexto familiar y hasta el número de integrantes de la familia, están presentes a lo largo de las investigaciones que tratan de explicar las causas de la rotación de personal. (Porter & Steers, 1973). Algunas investigaciones muestran que la edad, por ejemplo, está significativamente relacionada con el compromiso que desarrollan las personas con su puesto de trabajo y otras investigaciones revelan una relación inversa entre el compromiso organizacional y la rotación de personal en personas que llevan más de un año en sus empleos. Otros autores han encontrado que ésta relación es más fuerte

para los empleados que se encuentran en etapas tempranas de su carrera (es decir, hasta treinta años), que los que están en etapas posteriores. (Mathieu & Zajac, 1990).

Uno de los factores más estudiados como generador de altas tasas de rotación de personal es la personalidad. (Pitt & Matz, 2009). Estudios recientes encontraron ciertos rasgos de personalidad que tienen mayor influencia para que las personas tomen la decisión de abandonar una institución. Al respecto, se determinaron cuatro dimensiones de personalidad que, según los autores, influyen positivamente en la decisión de cambiar de organización: extroversión, amabilidad, responsabilidad y apertura. (Mayende & Musenze, 2014).

En base a lo propuesto por Chiavenato (2009), se basan en:

a. Identificación

La mayoría de los asesores refieren no haber recibido de la empresa ningún reconocimiento o valoración especial por su trabajo. Opinan que se les concibe como simples operarios y no como parte de un equipo de trabajo con objetivos y metas comunes. La falta de reconocimiento y de identificación con las metas de la Empresa se traduce en poca motivación, productividad y compromiso. (Chiavenato, 2009).

2.2.7. Factores relacionados con la labor

En algunas ocasiones, las condiciones propias de la actividad que desarrollan las personas en las organizaciones, pueden ocasionarles altos grados de estrés y con esto aumentar la posibilidad de que abandonen sus puestos de trabajo. En este sentido, la actitud del trabajador (incluido el compromiso hacia la organización) y la satisfacción laboral está fuertemente influenciadas por las características del trabajo y de la tarea. (Cotton & Tuttle, 1986).

Experimentar estrés en el trabajo promueve la falta de compromiso hacia las organizaciones y aumenta la insatisfacción laboral por parte de los empleados. Entre mayor sea el número de factores que le generan estrés al trabajador, más altos serán los índices de rotación de personal. Bilau et al. (2015) midió el impacto de la rotación sobre las pequeñas y medianas firmas constructoras y encontró que los niveles de rotación aumentan considerablemente cuando los empleados manifiestan sufrir de estrés laboral. Por otra parte, hay tres factores que generan estrés

en los empleados y que contribuyen a generar rotación de personal que son: conflicto de rol, sobrecarga laboral y la ambigüedad de rol.

El conflicto de rol puede ser definido como “la ocurrencia simultánea de dos (o más) grupos de presión, tales que el cumplimiento de uno hace más difícil el cumplimiento de los otros”. (Lenka, 2015). En el ambiente de trabajo, hay varios tipos de problemas que pueden ocasionar este tipo de conflicto. Uno de los conflictos de rol más comunes en los empleados es el conflicto entre la familia y el trabajo, donde las exigencias de ambos no pueden ser alineadas entre sí. Este conflicto puede presentarse en dos tipos: trabajar bajo la influencia de la familia (conflicto trabajo-familia), cuando el rol de trabajo interfiere con el rol de la familia y vivir en familia con influencia del trabajo (conflicto familia-trabajo), que se produce cuando los roles familiares interfieren con el rol del trabajo (Lee & Hong, 2005).

Estos conflictos laborales y familiares pueden ocasionar altos niveles de presión y estrés en las personas, al punto de llevarlas a tomar la decisión de abandonar alguno de los factores que generan estrés (el trabajo o la familia). Podría decirse que el conflicto de rol es casi lo opuesto a la falta de responsabilidad, éste está condicionado a las percepciones del entorno y tiene influencia directa en el grado de compromiso que despierta en el empleado hacia la organización. (Bilau et al., 2015).

2.2.8. Modelo conceptual

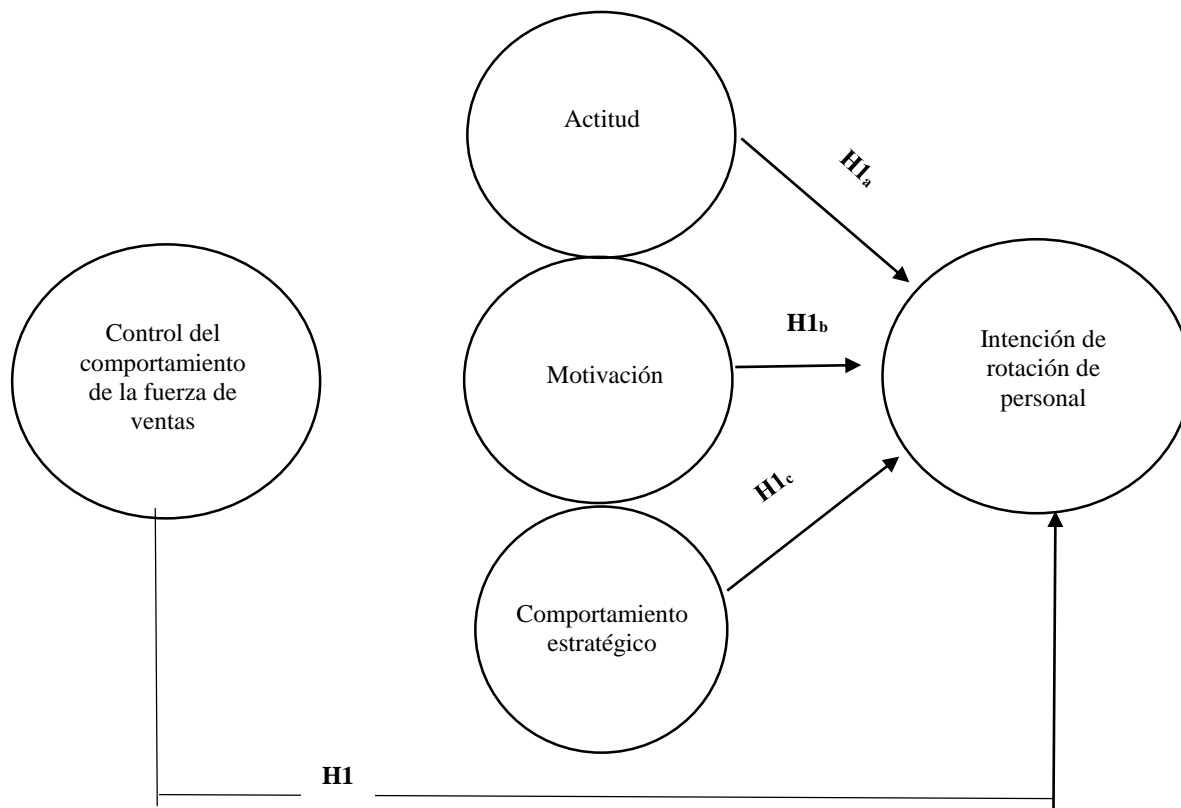


Figura 2. Modelo conceptual de la relación entre las variables propuestas para el estudio

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Canales & Kúster (2007) y Chiavenato (2009)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

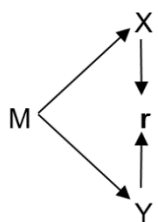
Enfoque cuantitativo, correlacional.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “la utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el mismo sujeto y así analizar la correlación. Dos variables están correlacionadas cuando al variar una variable la otra varía también. Esta correlación puede ser positiva o negativa, es positiva cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a tener altos valores en la otra variable, y es negativa cuando los sujetos con altos valores en una variable tienden a mostrar bajos valores en la otra variable.

Domínguez (2015) refiere que el estudio correlacional “ofrece predicciones mediante la explicación de la relación entre variables y las cuantifica”. Este tipo de estudio mide las dos o más variables que se desea conocer, si están o no relacionadas con el sujeto y así analizar la correlación.

3.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos. Para ello se sigue el siguiente modelo:



Dónde:

M: Muestra

X: Observación variable (Control del comportamiento de la fuerza de ventas)

Y: Observación variable (Rotación de personal)

r: Correlación entre las dos variables

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común. La población identificada para el estudio fueron todos los colaboradores de la fuerza de ventas (asesores de seguro) de las tres regiones, Chiclayo, Piura y Cajamarca, que suman en total 45 asesores.

Tabla 1
Población

Oficina	N°
Chiclayo	14
Piura	12
Cajamarca	19
Total	45

Fuente: La Positiva Seguros 2016

3.3.2. Muestra

Al tener el análisis a toda la población no se ejecutó el proceso de obtención de muestra.

3.4. Criterios de selección

Son integrantes de la población todos los colaboradores registrados como asesores de seguros.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 2
Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Control del comportamiento de la fuerza de ventas	Características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento. (Canales y Kúster, 2007).	Control de la fuerza de ventas	Actitud	Aceptación de la autoridad	Encuesta	Cuestionario
				Capacidad para cooperar		
				Aceptación de los resultados		
				Disponibilidad para asumir riesgos		
			Motivación	Motivación netamente salarial		
				Condiciones físicas		
				Características de la tarea		
				Condiciones organizacionales		
				Condiciones administrativas		
			Comportamiento estratégico	Condiciones sociales		
				Planificación del trabajo		
				Relaciones con los clientes		
				Importancia a la relación		
				Comportamiento a pesar de los resultados		
Intención de rotación de personal	Migración constante de los trabajadores a través de todo el mercado de trabajo, así como también la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. (Chiavenato, 2007)	Factores organizacionales	Sueldo	Equidad del salario	Encuesta	Cuestionario
				Salario atractivo		
			Promociones y ascensos	Políticas de ascensos		
			Incentivos	Desarrollo profesional		
		Factores del ambiente de trabajo	Capacitación y entrenamiento	Pago de incentivos		
			Credibilidad	Capacitación adecuada		
		Clima laboral		Pago oportuno		
			Factores personales	Identificación		
		Clima laboral				
				Reconocimiento del trabajo		
		Identificación personal				

Fuente: Modelo adaptado de Canales y Kúster (2007) y Chiavenato (2009)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la encuesta a través de su instrumento que fue el cuestionario. La encuesta es un procedimiento que permite explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información de un número considerable de personas. Además, permite explorar la opinión pública y temas de significación científica y de importancia en las sociedades. (Grasso, 2006).

3.6.1. Confiabilidad del instrumento

a. Confiabilidad

Para la determinación de la fiabilidad de la aplicación de la encuesta, se utilizó el método estadístico Alfa de Cronbach el cual permitió estimar la fiabilidad de los indicadores de la variable dependiente e independiente a través de un conjunto de ítems (medidos en escala tipo Likert), los cuales midieron ambos constructos y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988).

Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa al 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación (Almanza y Vargas, 2015).

- Variable Control del comportamiento de la fuerza de ventas

Tabla 3
Confiabilidad de la variable Control del comportamiento de la fuerza de ventas

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.893	14

Fuente: Elaboración propia – data SPSS

Luego del análisis de los 14 elementos se obtuvo un valor del ,893 que como refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

- Variable Intención de rotación de personal

Tabla 4
Confiabilidad de la variable intención de rotación de personal

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.723	11

Fuente: Elaboración propia – data SPSS

Luego del análisis de los 11 elementos se obtuvo un valor del ,723 que como refieren George y Mallery (2003, p. 231) el coeficiente alfa es bueno.

b. Prueba de normalidad

Es indispensable conocer que cuando se aplica una herramienta estadística en donde se involucran variables continuas o cuantitativas es fundamental determinar si la información obtenida en el proceso, tiene un comportamiento mediante una distribución normal. Para ello la estadística posee algunas pruebas, entre ellas se encuentran la prueba de Chi-cuadrado, Kolmogorov-Smirnov Lilliefors, Shapiro y Wilks o la prueba de Anderson Darling (Abraira, 1996).

La prueba de Kolmogorov-Smirnov Lilliefors KSL es aplicada únicamente a variables continuas y calcula la distancia máxima entre la función de distribución empírica de la muestra seleccionada y la teórica.

Tabla 5
Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
CFV1	,252	45	,052
CFV2	,259	45	,063
CFV3	,309	45	,051
CFV4	,227	45	,074
CFV5	,275	45	,089
CFV6	,245	45	,052
CFV7	,375	45	,069
CFV8	,336	45	,071
CFV9	,309	45	,058

CFV10	,235	45	,066
CFV11	,208	45	,072
CFV12	,286	45	,073
CFV13	,263	45	,072
CFV14	,284	45	,091
IRP15	,300	45	,082
IRP16	,274	45	,080
IRP17	,218	45	,051
IRP18	,245	45	,061
IRP19	,243	45	,061
IRP20	,245	45	,061
IRP21	,255	45	,068
IRP22	,263	45	,074
IRP23	,275	45	,056
IRP24	,264	45	,062
IRP25	,270	45	,061

Se realizó la prueba de normalidad para poder determinar qué tipo de prueba se debería emplear; los resultados han arrojado que el sigma obtenido es mayor de 0.05, por tanto, se deben usar pruebas paramétricas, es por eso que se usó Pearson al encontrar que las variables provienen de una distribución normal y los datos obtenidos son típicos.

El coeficiente de Pearson tiene como objetivo conocer la correlación de dos variables, además, indica la fuerza de la aparente relación. El coeficiente de correlación de Pearson (r) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de “0” indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de “1” o “-1” indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables. Normalmente, el valor de se ubicará en alguna parte entre 0 y 1 o entre 0 y -1. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

3.7. Procedimientos

El primer paso fue desarrollar la prueba piloto, se hicieron 15 encuestas de manera que por cada oficina sean 05, está arrojó que el instrumento tenía las preguntas respectivas y necesarias para el estudio.

Se contactó con los jefes de cada oficina para hacerles llegar la solicitud respectiva vía correo electrónico. Una vez aceptado, se visitó las oficinas previa coordinación y en el lapso de 3 horas aproximadamente por cada oficina se logró encuestar a todos los asesores. Al haber sido informado los colaboradores previamente, no se empleó ningún consentimiento. Finalmente, las encuestas tuvieron el carácter de anónima.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se adaptó, estas fueron analizadas a través del alfa de Cronbach para conocer la fiabilidad de la escala de medida. Se llevaron a cabo análisis de regresión lineal con cada una de las dimensiones y para medir la correlación se empleó el análisis de R de Pearson que es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. Se analizaron de forma conjunta y a través de ecuaciones estructurales las relaciones que se propusieron en el modelo de la investigación. Tanto los análisis de regresión como los de ecuaciones estructurales se realizaron con la muestra total. Finalmente, los resultados se mostraron en gráficas para un mayor entendimiento y explicación de las mismas a través del programa SPSS v23.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Existe relación entre el control del comportamiento de la fuerza de ventas y la intención de rotación de personal de seguros La Positiva - región norte?	<p>General</p> <p>Determinar la relación del control del comportamiento de la fuerza de ventas con la intención de rotación de personal en seguros La Positiva - región norte.</p> <p>Específicos</p> <p>1.- Determinar la relación de la actitud con la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.</p> <p>2.- Determinar la relación de la motivación con la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.</p> <p>3.- Determinar la relación del comportamiento estratégico con la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.</p>	<p>H1: El control del comportamiento de la fuerza de ventas tiene relación con la intención de rotación de personal de seguros La Positiva - región norte.</p> <p>H1a: Existe una relación significativa entre la actitud y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte. H1b: Existe una relación significativa entre la motivación y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte. H1c: Existe una relación significativa entre el comportamiento estratégico y la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.</p>	<p>Independiente</p> <p>Control del comportamiento de la fuerza de ventas</p> <p>Dependiente</p> <p>Intención de rotación de personal</p>	<p>Investigación cuantitativa, descriptiva correlacional, de corte transversal.</p>	<p>La población está conformada por el número de asesores de seguro de las tres regiones: 45.</p>	<p>Encuesta</p>	<p>Las medidas estadísticas a utilizar:</p> <p>Estadística descriptiva</p> <p>Coefficiente de correlación de Pearson</p>
	DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	No experimental	La muestra está conformada por la misma cantidad de los asesores de seguro: 45	Cuestionario	

3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Consentimiento informado

A la empresa para que pueda informar a los colaboradores.

- Confidencialidad

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

- Observación participante

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

IV. Resultados y discusión

4.1. Resultados demográficos

4.1.1. Resultados de la procedencia

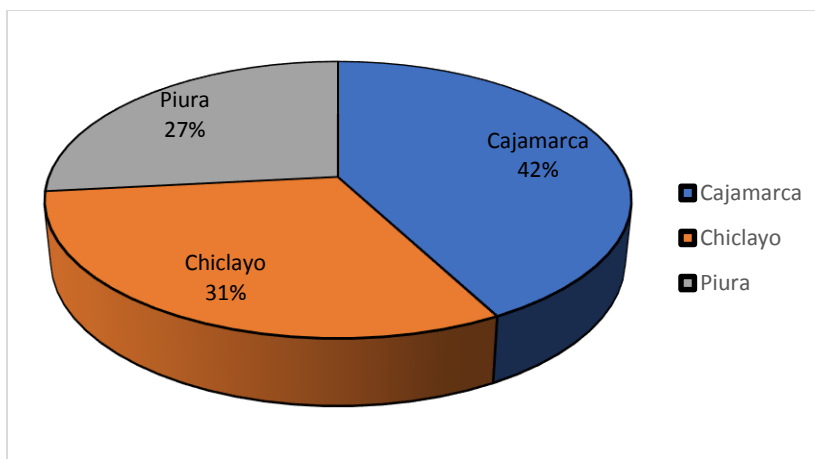


Figura 3. Resultados de la procedencia de los asesores de negocio
Fuente: Elaboración propia

De toda la población tomada para el estudio, la representatividad está dividida en 42% pertenecen a la oficina de Cajamarca, el 31% pertenece a la oficina de Chiclayo y el 27% a la oficina de Piura. El mayor número de asesores en el departamento de Cajamarca responde a las actividades mineras y agropecuarias que tiene esa zona.

4.1.2. Resultados del género

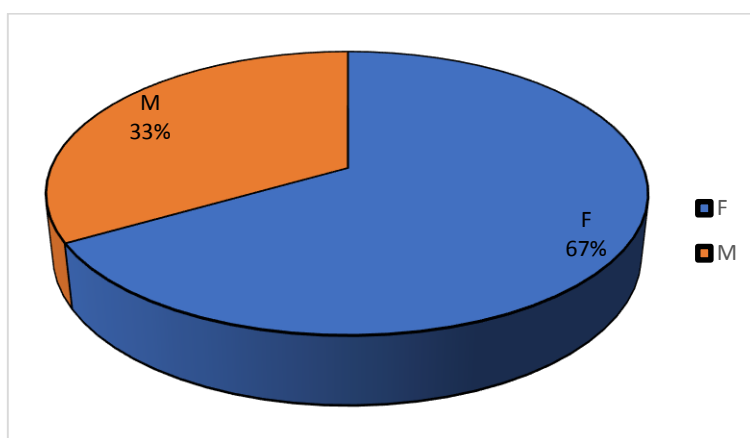


Figura 4. Género de los asesores de negocio
Fuente: Elaboración propia

Es sabido que, en la mayoría de empresas aseguradoras, en el aspecto de las ventas, el género femenino es el que más predomina. Para este caso, el 67% de los asesores de seguro son mujeres mientras que el 33% restante son varones.

4.1.3. Resultados de edad

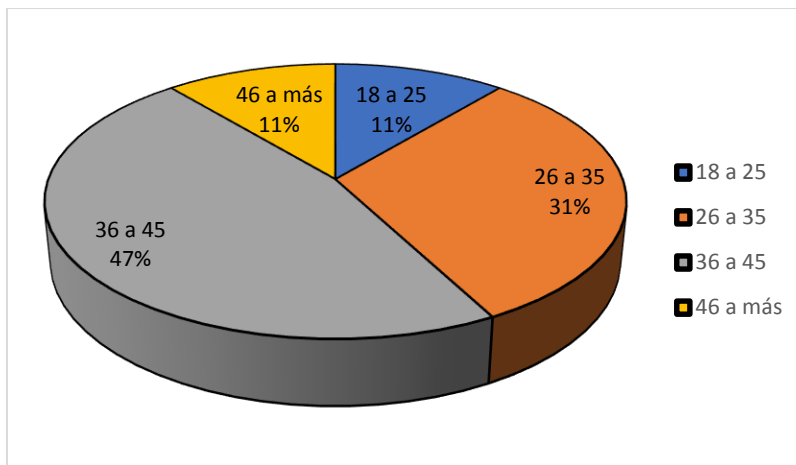


Figura 5. Edad de los asesores de negocio
Fuente: Elaboración propia

Gran parte de los colaboradores asesores de negocio tienen entre 36 a 45 años, este 47% es gente bastante joven que representa casi la mitad de la fuerza laboral. Muchas empresas del mismo rubro buscan gente que tenga trayectoria en seguros y que sea joven, pues las características del puesto demandan movilidad y desplazamiento. Por esa misma razón, el 31% de ellos se encuentran entre las edades de 26 a 35 años. Las demás edades lo componen el 11% respectivamente (18 a 25 años y 46 años a más).

4.1.4. Tiempo de labores

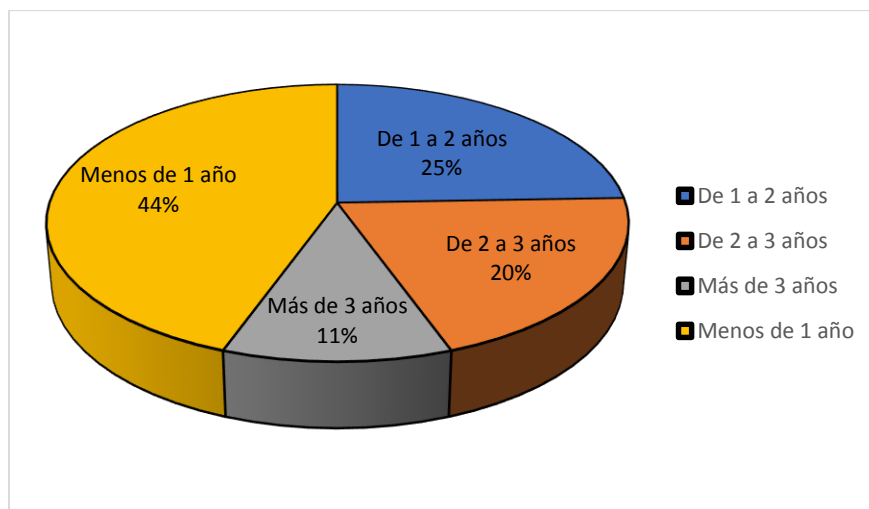


Figura 6. Tiempo laborando en la empresa

Fuente: Elaboración propia

El tiempo laboral es fundamental para poder tener una opinión sobre la rotación de los colaboradores; un 44% de los encuestados asegura tener menos de 1 año en la empresa, esto muestra que casi la mitad de los asesores son nuevos. El 25% tiene entre 1 a 2 años laborando y el 20% tiene entre 2 a 3 años. Sólo hay un grupo pequeño del 11% que tiene más de 3 años.

4.2. Resultados descriptivos de los promedios de las dimensiones de comportamiento de la fuerza de ventas y la intención de rotación de personal

a. Control del comportamiento de la fuerza de ventas

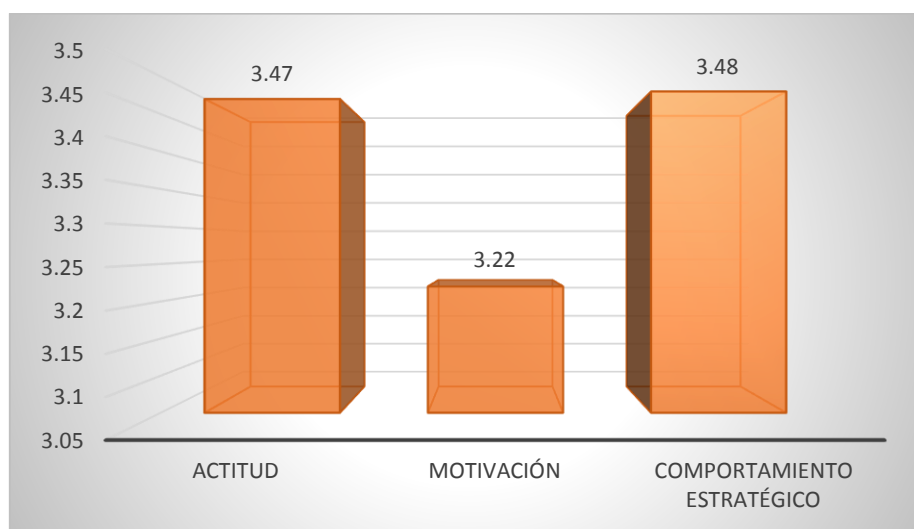


Figura 7. Resultado de las dimensiones del control del comportamiento

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la primera variable, se puede observar que la dimensión de comportamiento estratégico obtuvo una media de 3.48, esto significa que los asesores de seguro valoran más las acciones que realiza la empresa sobre la forma de llegar a los clientes. Ahí nomás, la dimensión de actitud obtuvo una media de 3.47, dando a entender que la cualidad que tienen para afrontar el trabajo se debe a las necesidades del logro. Finalmente, el nivel más bajo obtenido ha sido la dimensión de motivación, considerando que los aspectos que deberían impulsar al trabajo de los asesores no está siendo el adecuado.

b. Intención de rotación de personal

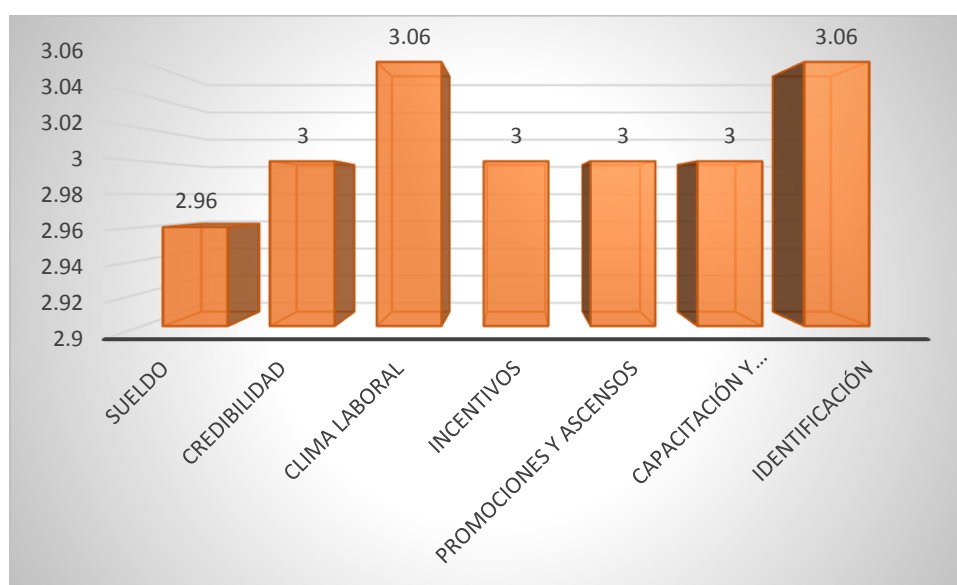


Figura 8. Resultado de las dimensiones de Rotación de personal
Fuente: Elaboración propia

Los indicadores que más valor obtuvieron por los asesores de seguro fueron el clima laboral que perciben los colaboradores y la identificación que ellos tienen a la empresa, pues ambos obtuvieron una media de 3.06. el más bajo de todo fue la dimensión de sueldo con 2.96, que indica que no se sienten contentos con lo que perciben y que tiene que podría ser una de las causas de las renuncias o rotación de los asesores. Las demás dimensiones obtuvieron un valor de 3.

4.3. Resultados del control del comportamiento de la fuerza de ventas y su relación en la intención de rotación de personal

Tabla 7
Correlación entre las variables Control del comportamiento de la fuerza de ventas sobre la Intención de rotación de personal

		Control del comportamiento de la fuerza de ventas	Intención de rotación de personal
Control del comportamiento de la fuerza de ventas	Correlación de Pearson	1	,760**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Intención de rotación de personal	Correlación de Pearson	,760**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia obtenida del SPSS

Al realizar el análisis estadístico entre la variable de Control del comportamiento de la fuerza de ventas y la Intención de rotación de personal, se ha encontrado que este obtuvo una correlación significativa con .760.

Tal como puede observarse, hay una relación directa entre el trabajo que hace la empresa sobre la fuerza de ventas y sus consecuencias sobre la intención de rotación de personal en la empresa La Positiva. Al ser la dirección de ventas uno de los puestos, es la responsable de analizar la estrategia competitiva y su relación con la dirección de la fuerza de ventas, entre los factores clave se encuentran el alcance de la supervisión directiva y la focalización en el control del vendedor, que clásicamente se basa en las apreciaciones más relevantes que se pueda obtener del asesor de seguros en este caso.

Tener éxito en ventas es un proceso complicado que conlleva muchos factores, desde transmitir información y construir credibilidad y confianza, hasta conseguir compromisos, ser organizado y hacer seguimientos. Solamente una pequeña parte de la población tiene una configuración de cualidades que le permite realizar este trabajo excepcionalmente bien, pero cada una de las personas que son realmente efectivas en la venta no realizan la actividad exactamente de la misma forma. Es por eso, que como afirma Smith (2004), los equipos de ventas son más exitosos

en cuanto sus objetivos y tareas están claros y cuentan con una buena dirección, por ello los sistemas de control de la aseguradora debe estar diseñado con el objetivo de alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa.

La realización de un menor esfuerzo físico y el aumento de la eficiencia en los cambios del sistema de trabajo, podrían producir efectos negativos en los colaboradores, se requiere que cada uno de ellos estén dirigidos a mejora la salud física y mental de los empleados, permitiéndoles de este modo fortalecer las relaciones interpersonales con sus compañeros, jefes y familias, y mantener mayores niveles de energía para desempeñar otras actividades en el ámbito laboral, familiar y social. (Orlando, 2011).

Mejorar las condiciones de trabajo va traer consigo un aumento en las condiciones de resultados pues, no solo las herramientas de trabajo son necesarias, se debe tener en cuenta que la venta de intangibles genera otro tipo de accionar frente a los clientes, que ya, al no tener una cultura de seguros, hace casi imposible la venta de seguros no tradicionales (de vida, vida ahorro, de salud, etc.).

Es posible encontrar diferentes tipos de relaciones en el ámbito de la fuerza de ventas, siendo cada uno de estos tipos un posible factor generador de éxito si se gestiona adecuadamente. Como afirma Stein (2011) sobre el trabajo en empresas de intangibles, “los directores de ventas deberán por ello gestionar estos equipos generando compromiso y reciprocidad y focalizándolos a nuevas oportunidades de negocio. A nivel operativo, mucho más aún resalta la necesidad de medir los nuevos comportamientos y los resultados en ventas”.

En suma, y salvo con la cautela de los resultados obtenidos con relación a la hipótesis H1, la relación planteada se corrobora. En este sentido, un control de comportamiento lleva a desarrollar la profesionalidad del vendedor al tiempo que mejora su nivel de desempeño. Del mismo modo, una mayor profesionalidad del vendedor conduce a un mayor nivel de desempeño; todo ello desde la óptica del jefe de ventas en relación a los vendedores que componen el equipo por él liderado.

4.4. Resultados de la relación de la actitud con la intención de rotación

Tabla 8
Correlación entre la actitud con la intención de rotación

		Actitud	Intención de rotación
Actitud	Correlación de Pearson	1	,816**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Intención de rotación	Correlación de Pearson	,816**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia obtenida del SPSS

Los resultados muestran que hay una correlación significativa entre la actitud con la intención de rotación en un nivel de .816.

Tradicionalmente, la dirección de ventas ha optado por dos sistemas complementarios para realizar las tareas de control: control de resultados y control del comportamiento. De manera global, los sistemas de control basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados y suponen una motivación muy importante para los vendedores; si bien cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas.

Para llevar a cabo este tipo de control, las empresas hacen uso de indicadores como: cifra de ventas, beneficios netos alcanzados, número de pedidos y otros. Es un método sencillo cuando se trata de un trabajo rutinario y los comportamientos y actitudes son fácilmente observables, por lo que se pueden diseñar sistemas de compensación igualmente sencillos. (Eisenhardt, 1985).

Sin embargo, como consecuencia de las características del entorno actual, el vendedor se convierte en uno de los elementos clave de la supervivencia de la empresa. Esta situación está provocando que las tareas tradicionales del vendedor, centradas básicamente en el contacto con el cliente, se vean reorientadas a la consecución de objetivos a largo plazo. La venta es un trabajo que demanda gestiones sistemáticas y estructuradas, el trabajo de un asesor de seguros implica visitas, llamadas, citas, agendas... los resultados no suelen ser instantáneos, son el producto del metódico esfuerzo dirigido al objetivo adecuado, lo que demanda del vendedor la capacidad de auto exigirse

en un mismo esfuerzo cuando las cosas salen bien y también cuando salen mal. Es por ello que las empresas están concediendo una creciente importancia a la necesidad de controlar comportamientos más que resultados a corto plazo.

La principal ventaja del control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987) radica en la posibilidad que los directivos tienen de implantar unos mecanismos de actuación adecuados a los objetivos empresariales, creando una estrategia común entre la empresa y sus vendedores tanto a corto como a largo plazo. Sin embargo, al ser la actitud un aspecto personal, se requiere de un trabajo mucho más psicológico, que ayude a implantar un estilo de logro de objetivos sean las condiciones de trabajo duras o complicadas; esto debe orientarse para cada uno de los vendedores.

Así pues, el control del comportamiento respecto a la actitud, supondrá una elevada monitorización y actuación directiva y métodos de evaluar y compensar a la fuerza de ventas. Incluyen elementos como la aceptación a la autoridad, la capacidad de cooperación, la aceptación de los resultados y la disponibilidad de asumir riesgos. Sumado a estos, los métodos de evaluación del trabajo son cada vez más complejos y subjetivos, normalmente basados en los inputs del vendedor. Buscar el compromiso del colaborador es parte del proceso también del área, requiriendo ciertamente energía mental para potenciar la actitud y no sólo la aptitud de los asesores de seguro. El control del resultado estará basado en una actuación limitada de la dirección y mediciones objetivas de los indicadores, pero sobre todo como se manejen las actitudes del personal. (Krafft, 1999).

Es así que se identifica que la actitud es parte fundamental de las personas y que sus efectos son el resultado de la gestión que se puede ejercer sobre ellos, por esa razón, es que se necesita conocer a profundidad a los colaboradores y más aun los que trabajen en cargos bajo presión.

4.5. Resultados de la motivación y su relación con la intención de rotación

Tabla 9
Correlación entre la motivación y la intención de rotación

		Motivación	Intención de rotación
Motivación	Correlación de Pearson	1	,265*
	Sig. (bilateral)		,000

	N	45	45
Intención de rotación	Correlación de Pearson	,265*	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

*. La correlación es poca significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia obtenida del SPSS

Los resultados muestran que la correlación existente es muy baja en un promedio de .265.

Los incentivos monetarios tradicionales no siempre son suficientes para asegurar un desempeño destacado en cada trabajador, más aún en vendedores. Esta reflexión se traduce con particular importancia a las ventas, donde la motivación tiene que estar incluida en los programas de compensación. Muchos de los análisis realizados en los antecedentes, mostraron que un incremento en las compensaciones fue la razón menos citada para cambiarse de compañía.

De hecho, muchas de las falacias que se encuentran hoy en las empresas es que los vendedores pueden estar motivados por factores externos. De hecho, que el colaborador se desempeña mejor en aquellas cosas que juegan a favor de sus fortalezas internas; por ejemplo, cada uno busca satisfacer ciertas necesidades que implican el esfuerzo de su trabajo.

Dado que el estudio permitió confirmar que la motivación no se encuentra asociado a la intención de rotación, no se puede sustentar que las personas están más motivadas cuando más control se ejercen sobre ellas. Algunos autores como Matsuo (2009) han añadido que el control de la fuerza de ventas basado en elementos motivacionales no es posible de controlar y que, aquellos vendedores que comparten su conocimiento, actitudes y motivaciones con otros, inducen a generar propuestas de ventas que pueden ser compartidas en el departamento de ventas y en los que la reputación de un vendedor en un departamento se determina por la calidad de sus propuestas de venta. La gestión del conocimiento como sistema de control de la fuerza de ventas o de personas que están en contacto con el cliente tiene sentido únicamente en sectores en los que el objeto de la venta sea precisamente el vender intangibles.

Los gerentes más efectivos son aquellos que entienden cómo están motivados cada uno de sus vendedores, de acuerdo a varias combinaciones de estos motivadores internos. Sabiendo esto ellos pueden desarrollar acercamientos individuales de compensaciones e incentivos que van

dirigidos a cada una de las personas clave. Por ejemplo, los vendedores motivados por el control normalmente quieren dirigir las actividades de otros en su compañía. Buscarán también flexibilidad al fijar precios. Y serán muy protectores de su territorio, incluyendo sus límites y su demanda. (Sarvary, 1999).

Por su parte, Oliver y Anderson (1995) describieron un sistema híbrido que recogía componentes tanto de los resultados como de los comportamientos. Los directivos se preocupan de todos los elementos de la generación de ventas, incluyendo el proceso y sus resultados. Pero, además, están sobre involucrados en sus trabajos, tomando responsabilidades personales en relación a los resultados de sus vendedores. Es así, que la motivación que incluye el salario, condiciones físicas, las tareas en la organización, así como las condiciones sociales pueden ser normalmente elementos que intervengan en la rotación, pero, según los resultados del estudio, éste se encuentra en un nivel muy bajo, por tanto, La Positiva debe priorizar cada resultado obtenido por sus asesores y medir qué influye en su desempeño finalmente.

Considerando pues que tanto la actitud como la motivación están relacionados, la mayoría de empresas funcionan bastante bien en algún punto intermedio donde se pone en una balanza el poder del colaborador con el directivo. Mantener el balance sin embargo es difícil porque las personas tienen una tendencia natural a moverse hacia el extremo más parecido a su forma de ser y lo que realmente los puede motivar.

4.6. Resultados del comportamiento estratégico y su relación con la intención de rotación del personal

Tabla 10
Correlación entre el comportamiento estratégico y la intención de rotación

		Comportamiento estratégico	Intención de rotación
Comportamiento estratégico	Correlación de Pearson	1	,655**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	45	45
Intención de rotación	Correlación de Pearson	,655**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	45	45

** La correlación es poca significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia obtenida del SPSS

Los resultados muestran que la correlación existente es significativa en un promedio de .655.

Sobre las diferentes percepciones que tienen los vendedores y los directores de ventas respecto al control y el comportamiento estratégico que deberían tener los colaboradores, Quigley y Bingham (1999) entienden que son divergentes. Los directores consideran que se comunican eficientemente con sus vendedores y tienen conocimiento de las actividades que realizan, mientras que los vendedores consideran que los directores no se comunican eficientemente con ellos ni conocen las actividades que realizan. De hecho, Hassan (2011) entiende que existe una mejora de los resultados cuando los directores de ventas dedican tiempo a obtener información a partir de los responsables comerciales que están en contacto con el cliente.

Por otro lado, se han identificado diferencias en los resultados del control basado en el comportamiento relacionadas con el género del director del equipo (Piercy et al, 2001). Los equipos de ventas liderados por mujeres perciben que las directoras ejercen un mayor nivel de control y actúan de forma distinta en relación con el estrés y los resultados. Por otro lado, en estos equipos se perciben mayores niveles de involucración y satisfacción por el trabajo (con los supervisores, compañeros y clientes), pero una menor motivación intrínseca. También se explicitan menores niveles de ambigüedad de roles, ansiedad y agotamiento. Las directoras de ventas generan resultados superiores en los niveles más altos de la organización y menor propensión a dejar la empresa. Todos estos hechos podrían generar que se presente la intención de rotación del personal.

Así, aún en las compañías pequeñas, cada vendedor puede elegir el plan que mejor le queda a sus fortalezas personales y sus necesidades motivacionales. Aunque este acercamiento puede no ser el más fácil de implementar, puede ser muy efectivo porque juega con las fortalezas inherentes de cada vendedor y, sobre todo, cada uno diseña su estrategia personal de cómo hacer su trabajo. Para estar involucrados en las actividades laborales, se requiere otro tipo de comportamiento estratégico, que es particularmente importante para muchos vendedores exitosos.

La mejor forma en la que la gerencia puede ayudar es manteniendo la pureza del rol de ventas al permitirle a los vendedores estar fuera tanto como sea posible, haciendo lo que saben hacer, dejando que planifiquen su trabajo, que diseñen sus propias relaciones con sus compañeros, que sean profesionales a su modo y sobre todo que todo ello sea volcado en la relación con el cliente.

A la vista del trabajo del vendedor y de la heterogeneidad de esta tarea, los sistemas basados en los resultados son el camino de menor resistencia. Estos métodos además proporcionan una motivación individual, en la que los que no producen nada no reciben nada como recompensa. A la vista de las situaciones desmotivadoras que se presentan con frecuencia durante la venta (rechazo por parte de los clientes, desproporcionado status social, trabajo ambiguo por el escaso contacto con los supervisores), muchos directores consideran que las recompensas basadas en el resultado son necesarias para mantener la motivación. Por ello, dejar que cada uno de ellos elabore su estrategia personal para sus ventas es la mejor opción.

Sin embargo, como refiere Ahearne et al (2010), las desventajas de los sistemas personales de control basados en los resultados tendrían relación con la inherente ausencia de dirección en estos sistemas, ya que permite la aparición de comportamientos que pueden perjudicar a la organización a largo plazo (falta de atención a la satisfacción del cliente, máxima atención a la venta de lo más beneficioso o lo más fácil de vender). Por otro lado, estos sistemas tienden a hacer al vendedor más cortoplacista, en detrimento de los resultados a largo plazo. Habrá una resistencia a realizar esfuerzos extra en la venta de nuevos productos, prospección de mercados, trabajos de entrada en grandes cuentas (donde habitualmente es más difícil vender). En su lugar, estarán motivados por conseguir retornos inmediatos a base de minimizar el servicio, vendiendo productos en la fase madura del ciclo a clientes habituales de tamaño pequeño y mediano.

4.7. Resultados de las hipótesis planteadas según el modelo

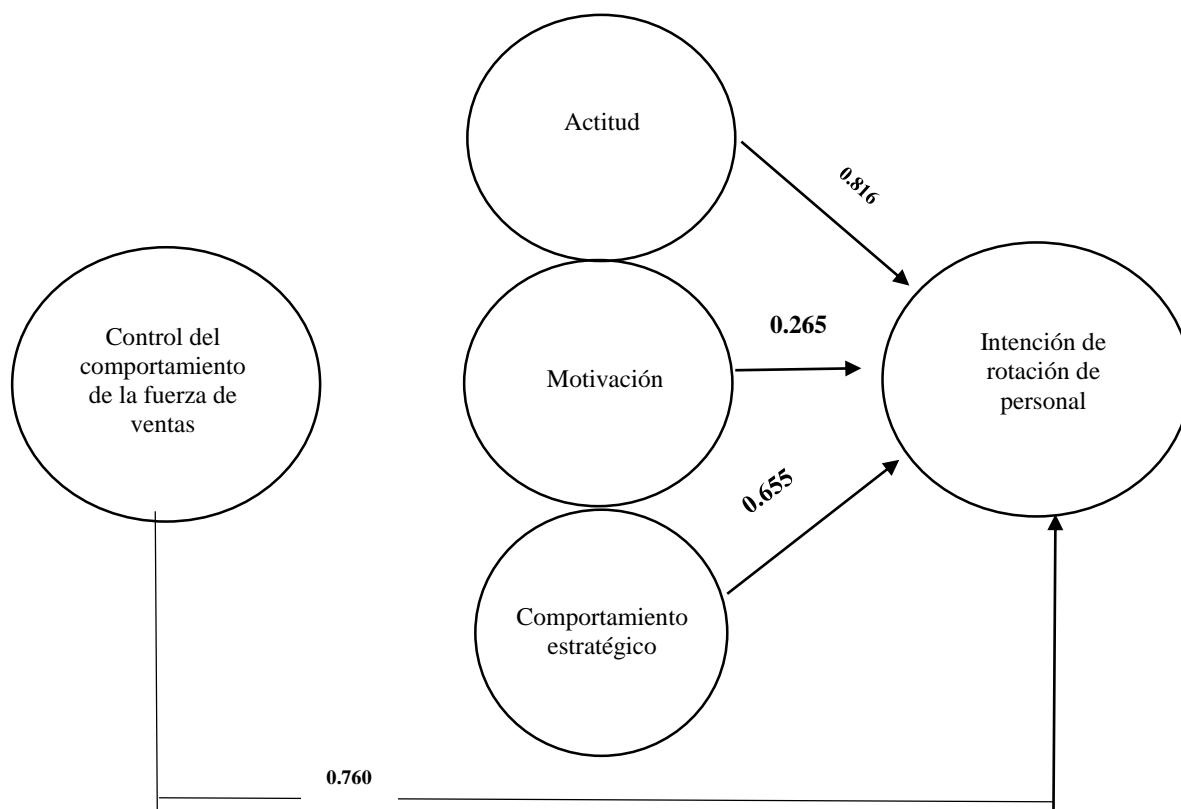


Figura 9. Resultado del modelo conceptual propuestas para el estudio

Fuente: Elaboración propia basado en el modelo de Canales & Kúster (2007) y Chiavenato (2009)

V. Conclusiones

De manera más específica, mediante el estudio realizado se ha intentado descubrir los efectos que el control del comportamiento posee sobre la intención de rotación de los colaboradores. En este marco, y con una muestra compuesta por 45 asesores de seguro, los diferentes análisis realizados sobre la relación han permitido obtener algunas conclusiones, las mismas deben entenderse dentro de la naturaleza circunstancial de la situación.

Se ha podido establecer que la relación entre ambas variables luego del análisis de correlación muestra un valor de ,760; lo cual significa que la empresa debe tomar cartas en el asunto de inmediato para evitar siga incrementándose los indicadores negativos de rotación de personal, pues de acuerdo a lo hallado, el sueldo, los incentivos y las promociones y ascensos han obtenido promedios bastante bajos; por lo tanto, se acepta la hipótesis H1 donde el control del comportamiento influye positivamente en la intención de rotación de la fuerza de ventas.

En el segundo objetivo específico planteado, los resultados mostraron que la relación de la actitud con la intención de rotación es muy significativa (.816) y que corrobora que los sistemas de control tienen como consecuencia una retribución variable del comportamiento del asesor de seguros. Se requerirá por tanto personas con buena predisposición al trabajo que tengan tendencia a anteponer sus intereses personales por encima de los de la organización. Pero se ha descubierto también que estas actitudes tienden con frecuencia a generar menores niveles de lealtad a la organización y que si hay una oportunidad de cambiar a otra empresa, los colaboradores no lo piensan mucho. Por tanto, se acepta la segunda hipótesis planteada: a mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas mayor actitud del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.

Respecto a la relación entre la motivación con la intención de rotación, se ha podido establecer que no existe un único sistema de control adecuado de la fuerza de ventas que ejerza influencia sobre los aspectos motivacionales de los colaboradores, sino que dependiendo de los objetivos que busque cada organización es necesario diseñar un sistema efectivo. Los resultados mostraron un nivel de correlación en valor de .265, que significa que hay una relación baja entre la variable y la dimensión, esto alineado a la hipótesis significa que no necesariamente una mayor motivación genera intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva - región norte.

El control del comportamiento va a requerir una mayor atención a las tareas que el vendedor realiza antes, durante y después de las visitas de venta, puesto que debe evaluarse el cumplimiento de las acciones planificadas por la empresa para alcanzar el objetivo deseado. A pesar que cada uno de ellos maneja estrategias personales de venta, los resultados hallados han mostrado una relación en nivel de .655, que significa que el comportamiento estratégico tiene relación con la intención de rotación del personal en la empresa de seguros La Positiva, esto hace que se acepte la hipótesis planteada.

VI. Recomendaciones

Uno de los puntos que se debe tener en cuenta a la hora de optimizar la productividad de la fuerza de ventas es estructurar el departamento comercial. Las estructuras más comunes suelen ser estructuras por territorio, por producto o por cliente. Al ser un producto intangible y de difícil colocación, la competencia interna aumenta. Por eso, se debe establecer con los perfiles adecuados con los que se cuenta, la motivación que vendrá condicionada por el rol del cumplimiento de los objetivos establecidos ayudará a mejorar los resultados. En esta etapa hay que tener en cuenta que la adecuada gestión del tiempo de los miembros del equipo será un factor que repercutirá de manera directa en la productividad. Por eso es tan importante la priorización de tareas dentro de los flujos de trabajo.

Para saber si el trabajo hecho está alineado con los objetivos de la empresa se tienen que medir los resultados. Por tanto, los reportes de los comerciales serán una pieza clave para saber qué está haciendo bien la fuerza de ventas y qué está haciendo mal. Además, las metas conducen al equipo a un objetivo claro y factible. Al fijar las metas para el equipo de ventas es preciso proyectar un crecimiento de la empresa. Con base en los resultados anteriores y en la expectativa de mercado, se debe definir cuánto se necesita crecer para mantener la sostenibilidad. Cabe recordar que colocar metas que no son viables puede generar el efecto contrario: los empleados se desmotivan frente a la imposibilidad de éxito y acaban presentando una caída en el desempeño, aumentando la rotación en la empresa.

Es importante que la empresa analice mejorar la escala remunerativa, pues de acuerdo a lo hallado, importa mucho en los colaboradores los salarios, los incentivos y las promociones y ascensos. Se recomienda trabajar un nuevo plan de incentivos, donde de acuerdo a las metas obtenidas, el colaborador disponga de mayores oportunidades de crecimiento o, en su defecto, se le reconozca el trabajo logrado a través de memorandos de felicitación que, para efectos de la hoja de vida del trabajador, puede ser muy significativo.

Es importante que se fortalezcan las habilidades blandas de los colaboradores, esto va permitir potenciar sus habilidades o cualidades relacionadas con la interacción social, mucho más intangibles y elusivas. Como el control tiene relación con la rotación, es fundamental que se trabaje la parte actitudinal basada en el empoderamiento de los colaboradores; pues a menor control serán mucho más eficientes y se evitará la rotación del personal. Talleres, roles play, casuística, entre otros, va permitir mejorar el trabajo de cada asesor.

El continuo cambio de personal dentro de una organización no sólo genera procesos ininterrumpidos, sino que afecta la proyección que se ha establecido con los clientes. Por eso es importante identificar las causas que están generando la rotación de empleados y adoptar acciones correctivas a tiempo, no solo para evitar alterar los indicadores de gestión sino, además, para que la imagen de la organización no afecte la confianza existente en el mercado. La falta de motivación del asesor al momento de ver su vida profesional proyectada dentro de la organización es una de las constantes situaciones por la cual que deciden dar un cambio en su plano laboral. Es importante lograr un equilibrio, por eso se requiere unificar valores, conductas y habilidades de cada empleado y alinearlos con la estrategia organizacional, por eso se recomienda estas tres acciones: el primero, es alcanzar una victoria privada, en la medida que se le da autonomía al empleado de liderarse y administrarse así mismo, se logra que asimile que el éxito de su desempeño dependerá de su propia responsabilidad; el segundo, es lograr una victoria pública, desarrolle el trabajo en equipo y el tercero es invertir en ellos mismos, pues deben tener en claro las posibilidades de crecer dentro de la organización dependerá de la manera cómo ellos cooperen y se auto disciplinen dentro de cada proceso.

Todo éxito del equipo comercial se basa en un buen estudio de las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos, se debe hacer un análisis profundo de las necesidades del asesor, así como los elementos motivacionales que conllevan tener mejores resultados. Por lo encontrado, se recomienda tener con ellos una charla motivacional antes de cada acción. Se debe diseñar espacios creativos que tiene como objetivo liberar la creatividad de los equipos, romper frustraciones y establecer parámetros de éxito. Así mismo, tener un protocolo que apoye a los asesores a poder buscar ayuda en caso no logren cerrar la venta.

La proactividad, la empatía y una buena comunicación también marcan la diferencia. A los colaboradores les gusta sentirse especial, la personalización en el trato puede mejorar las relaciones entre ellos, así como trabajar en la unión hará, sin duda, que la fuerza de ventas de La Positiva se convierta en el motor y el valor añadido que la coloque por delante de los demás.

VII. Lista de referencias

- Ahearne, M. et al. (2010). Managing Sales Force Product Perceptions and Control Systems in the Success of New Product Introductions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 47 (4), págs.764-776.
- Almanza, R. & Vargas, J. (2015). Gestión de personas: Resultados de Investigación|. Gestión de las personas y tecnología – ISSN 0718-5693.
- Anderson, E. y Oliver, R. (1987), «Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems», *Journal of Marketing*, vol. 51, octubre, págs. 76-88.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Piercy, N. (2001-A), «Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations», *International Marketing Review*, vol. 18, nº 5, págs. 474-508.
- Bilau, A. A., Ajagbe, M. A., Sholanke, A. B., & Sani, T. (2015). Impact of Employee Turnover in Small and Medium Construction Firms : A Literature Review. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 4(2), 976–984.
- Borja, G. (2014). La Rotación de Personal y su influencia en los objetivos operacionales de la Empresa Ofilimpia del cantón latacunga, provincia de Cotopaxi”. (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Recuperada de: <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/12786>
- Camino, L. (2017). Diseño de un plan de Motivación para Disminuir el Índice de Rotación del Personal de la Empresa R&B Importadores S.A. (Representaciones Repmajusa S.A) ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito año 2016-2017. (Tesis Posgrado) Tecnológico Superior Cordillera. Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.cordillera.edu.ec/xmlui/handle/123456789/2511>
- Carley, K. (1992). Organizational Learning and Personnel Turnover. *Organization Science*, 3(1), 20–46. <http://doi.org/10.1287/orsc.3.1.20>
- Castillo, T. (2013). La rotación de personal de ventas y su afectación en los objetivos empresariales en la Empresa Motomarket. (Tesis Pregrado). Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/4525>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos (8th ed.). Los Angeles: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuajimalpa, México, D. F. McGraw-Hill Interamericana.
- Condry, J. (1977), «Enemies of exploratio: self-initiated versus other initiated learning »: *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, julio, págs. 459-477.
- Cotton, J. L., y Tuttle, J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55.

- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. y Young, C. E. (1993), «Behavior Based and Outcome-Based salesforce control systems», *Journal of Marketing*, vol. 57, octubre, págs. 47-59.
- Dalrymple, D. y Cron, W. L. (1998), «Sales management. Concept and cases», 6th. edition. John Wiley & Sons. New York.
- De la Cruz, A. (2015). Rotación de personal de la empresa Hermes Transportes Blindados. Universidad Señor de Sipan. Pimentel.
- Del Vecchio, S. (1998), “The salespersons operating freedom”. *Industrial Marketing Management*, n° 27, págs. 31-40.
- Delgado, W. (2015). Experiencia laboral en la empresa de Consejeros y Corredores de Seguros S.A. en lo referente a pólizas de seguros que ofrecen las micro financieras, Arequipa 2015” en la Universidad Católica Santa María – Arequipa.
- Domínguez, J. (2015). Manual de la Metodología de la Investigación Científica. Chimbote: Imprenta Editora Gráfica Real S.A.C.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31 (2), págs. 134-149.
- Fidalgo, F., y Gouveia, L. B. (2012). Employee Turnover Impact in Organizational
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level voluntary turnover rates and customer service quality: implications of group cohesiveness, newcomer concentration, and size. *The Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1068–1075. <http://doi.org/10.1037/a0015898>
- Knowledge Management : The Portuguese Real Estate Case. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, II(2), 1–16.
- Krafft, M. (1999). An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems. *Journal of Marketing*, 63 (3), págs. 120-134.
- Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2008). Team Learning, Development, and Adaptation. *Work Group Learning*, 15–44.
- Küster, I. (2002), La venta relacional. ESIC. Valencia.
- Labov, B. (1997). Inspiring employees the easy way. *Incentive*, 171(10), 114–118.
- Lee, C., & Hong, K. (2005). Work-Family Conflict and Its Relationship With Social Support : A Study at Private Educational Institutions in Kuching , Sarawak , Malaysia. *Educational Research Journal*, 20(2), 221–244.
- Lenka, S. (2015). ROLE CONFLICTS IN R & D UNITS UNDERGOING PSS TRANSITION. In *International Association for Management of technology* (pp. 579–590).
- Mayende, T. S., & Musenze, I. A. (2014). Personality Dimensions and Job Turnover Intentions : Findings from a University Context, 4(2), 153–164.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Matsuo, M. (2009). The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29 (4), págs.321-331.
- Mishra, D. (2013). Review of literature on factors influencing attrition and retention. *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives.*, 2(3), 435–444
- Ogbeifun, E. (2011). Training artisans on-site. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, 11(3), 83–91.
- Ongori, H. (2007). A brief review of the literature. *Canadian Family Physician*, 53(June), 1515. Retrieved from http://socialstudies.cartagena.es/images/PDF/no1/sundqvist_use.pdf
- Orlando, S. (2011). Metric Management: Avoiding Sales Leadership Pitfalls. *American Salesman*, 56 (4), págs.10-15.
- Pitt, M., & Matz, C. (2009). Engaging the 21st century multi-generational workforce. *Age & Generations*. Retrieved from http://agingandwork.bc.edu/documents/IB20_Engagement_2009-02-10.pdf
- Piercy, N.F., Cravens, D.W. & Lane, N. (2001). Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Gender Differences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (1), págs.39-49.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <http://doi.org/10.1037/h0034829>
- Quigley Jr., C.J. & Bingham Jr., F.G. (1999). Sales Force Control System Outcomes: a Comparison of the Beliefs of Salespeople and Sales Managers. *Journal of Marketing Management*, 9 (2), págs.73-83.
- Reyes, O. (2016). Factores que originan la rotación de personal en el área de ventas de la Financiera Crediscotia de Trujillo 2016. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <http://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/115393>
- Rivera, A. (2017). Satisfacción laboral y rotación del personal de ventas en la Empresa GSS. Ate Vitarte. Universidad Cesar Vallejo. Lima <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/7205>
- Sarmiento & Torres. (2017). Análisis del Clima Laboral y su Relación con la Rotación del Personal del Departamento de Call Center Internacional en la Empresa Setel. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41 (2), págs.95-107.
- Smith, B. (2004). A Knack for Listening. *Gallup Management Journal Online*, págs.1-5.
- Stein, D. (2011). Developing Winning Sales Teams. *T+D*, 65 (6), págs.62-65.

Telly, C. S., French, W. L., & Scott, W. G. (1971). The Relationship of Inequity to Turnover Among Hourly Workers. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 164–172. <http://doi.org/10.2307/2391826>

Zelada, R. (2016). Plan de incentivos para mejorar la productividad de la fuerza de ventas de la empresa People Outsourcing SAC sucursal Trujillo 2016. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo.

VIII. Anexos

8.1. Anexo 01: Cuestionario



ENCUESTA

Estimado colaborador, pedimos su apoyo con la siguiente encuesta con el objetivo de poder determinar la relación del control sobre la fuerza de ventas. Elegir la opción que más le parezca. Responder sólo una opción de cada uno de los ítems propuestos, donde:

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Oficina: Chiclayo () Piura () Cajamarca ()

Género: M - F

Edad: (18 a 25) (26 a 35) (36 a 45) (46 a más)

Tiempo de labores: (Menos de 1 año) (De 1 a 2 años) (De 2 a 3 años) (Más de 3 años)

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Entiendo que la autoridad en la empresa está para ser aceptada y respetada					
2	Me considero un colaborador que coopera con el resto del equipo					
3	Acepto siempre los comentarios positivos y negativos de mi supervisor					
4	Me considero una persona que le gusta asumir riesgos en el trabajo					
5	Considero que mi única motivación es el salario que percibo					
6	Las condiciones físicas (oficina, mobiliario, etc.) influyen a realizar un mejor trabajo					
7	Las características de las tareas me motivan a desarrollar un mejor trabajo					
8	Las condiciones organizacionales me motivan a desarrollar un mejor trabajo					

9	Las condiciones administrativas me motivan a desarrollar un mejor trabajo					
10	Las condiciones sociales me motivan a desarrollar un mejor trabajo					
11	Soy de los trabajadores que planifican su trabajo siempre					
12	Siento que es importante mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo y los clientes					
13	Considero que es más importante conservar una relación con pocos clientes que hacer muchas ventas					
14	Mantengo la cordura y profesionalismo a pasar de no llegar a mi meta					
15	Considero que el sueldo está de acuerdo a las responsabilidades que desempeño					
16	Siento que el salario que percibo es atractivo en el mercado					
17	La empresa cuenta con políticas de ascenso oportunas					
18	Siento que puedo desarrollarme profesionalmente en la empresa					
19	Siento que los incentivos son muy importantes para el desarrollo de mi trabajo					
20	La empresa desarrolla una capacitación adecuada para el desarrollo de mi trabajo					
21	Considero que la empresa paga los bonos de manera oportuna					
22	La credibilidad hacia los superiores es algo normal en el					
23	Creo que el clima laboral afecta el rendimiento de mi trabajo					
24	Mi superior inmediato reconoce el trabajo que realizo					
25	Me siento muy identificado con la empresa					

Gracias por su colaboración.

8.2. Anexo 02: Resultados de regresión lineal

Tabla 11
Regresión Lineal entre las variables Control del comportamiento de la fuerza de ventas sobre la Rotación de personal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,760 ^a	,313	,307	,652

a. Predictores: (Constante), Control del comportamiento de la fuerza de ventas

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	20,565	1	20,565	48,332	,000 ^b
	Residuo	45,102	45	,425		
	Total	65,667	46			

a. Variable dependiente: Rotación de personal

b. Predictores: (Constante), Control del comportamiento de la fuerza de ventas

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,274	,358		3,562	,001
Control del comportamiento de la fuerza de ventas	,653	,094	,760	6,952	,000

a. Variable dependiente: Rotación de personal

Tabla 12
Regresión Lineal entre la Actitud con la Intención de rotación del personal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,816 ^a	,181	,173	,569

a. Predictores: (Constante), Intención de rotación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,587	1	7,587	23,439	,000 ^b
	Residuo	34,312	45	,324		
	Total	41,899	46			

a. Dimensión: Actitud

b. Predictores: (Constante), Intención de rotación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,397	,267		8,978	,000
	Intención de rotación	,340	,070	,816	4,841	,000

Tabla 13
Regresión Lineal entre Motivación y la Intención de rotación del personal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,173 ^a	,030	,021	,612

a. Predictores: (Constante), Intención de rotación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,234	1	1,234	3,288	,073 ^b
	Residuo	39,766	45	,375		
	Total	41,000	46			

a. Dimensión: Motivación

b. Predictores: (Constante), Intención de rotación

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	4,343	,287		15,110	,000
	Intención de rotación	,265	,076	,265	-1,813	,073

Tabla 14

Regresión Lineal entre el Comportamiento estratégico y la Intención de rotación del personal

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,173 ^a	,030	,021	,612

a. Predictores: (Constante), Intención de rotación

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	1,234	1	1,234	3,288	,073 ^b
	Residuo	39,766	45	,375		
	Total	41,000	46			

a. Dimensión: Comportamiento estratégico

b. Predictores: (Constante), Intención de rotación

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	4,343	,287		15,110	,000
Intención de rotación	,265	,076	,655	-1,813	,073

8.3. Anexo 03: Figuras

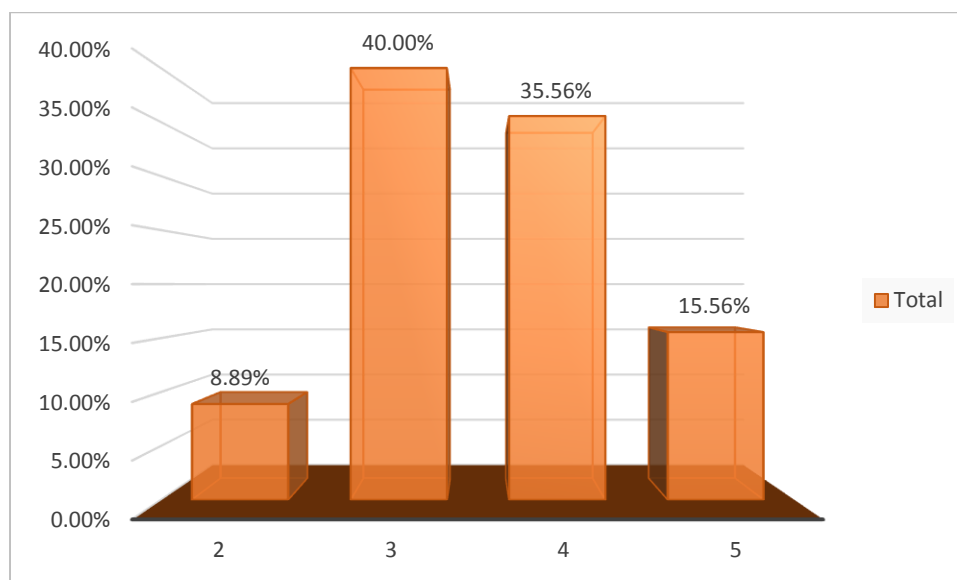


Figura 10. Aceptación de la autoridad
Fuente: Elaboración propia

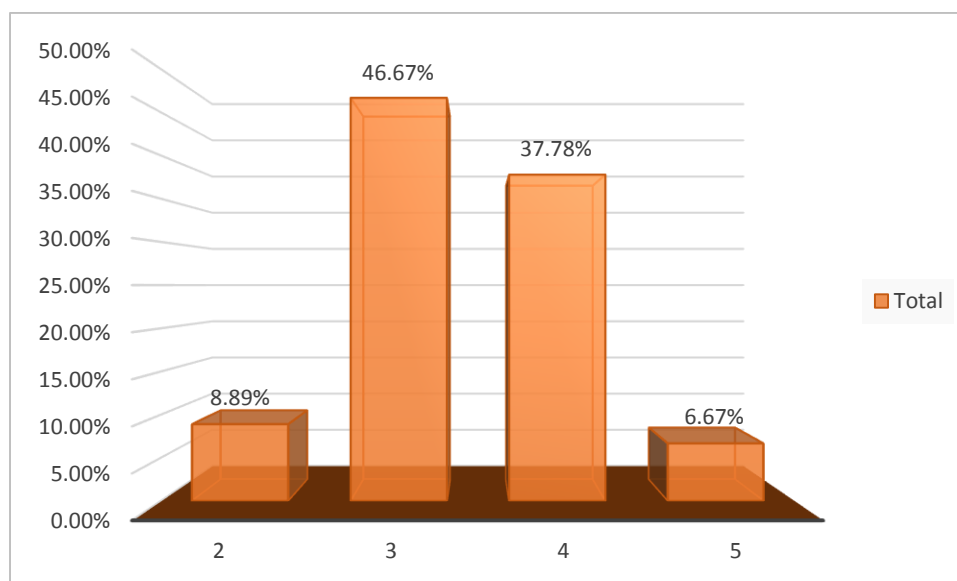


Figura 11. Capacidad de cooperación
Fuente: Elaboración propia

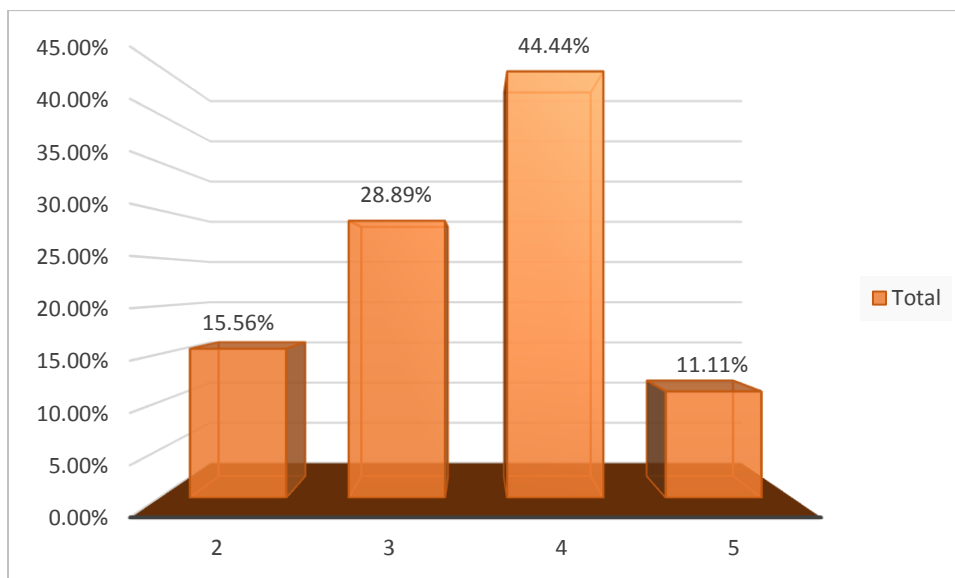


Figura 12. Aceptación de los resultados
Fuente: Elaboración propia

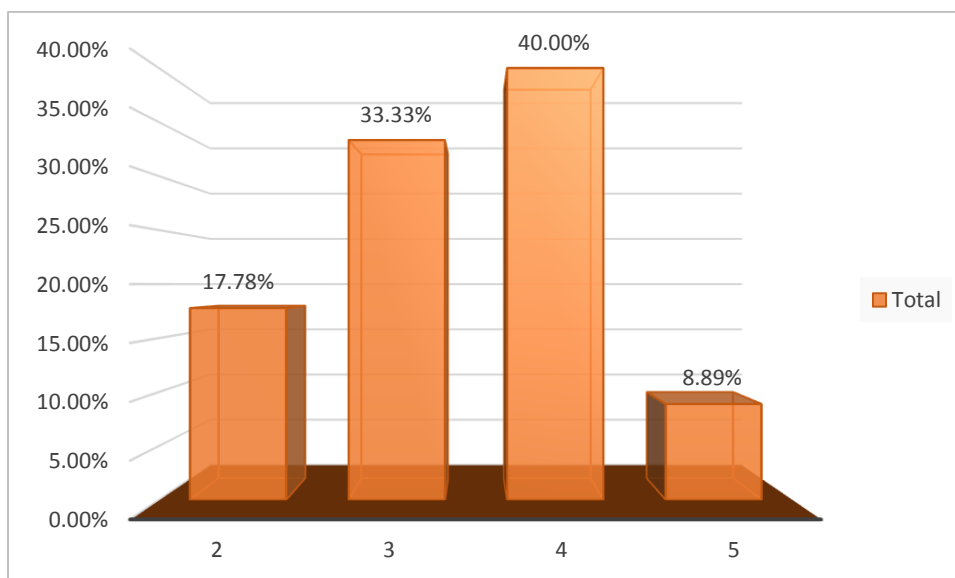


Figura 13. Disponibilidad para asumir riesgos
Fuente: Elaboración propia

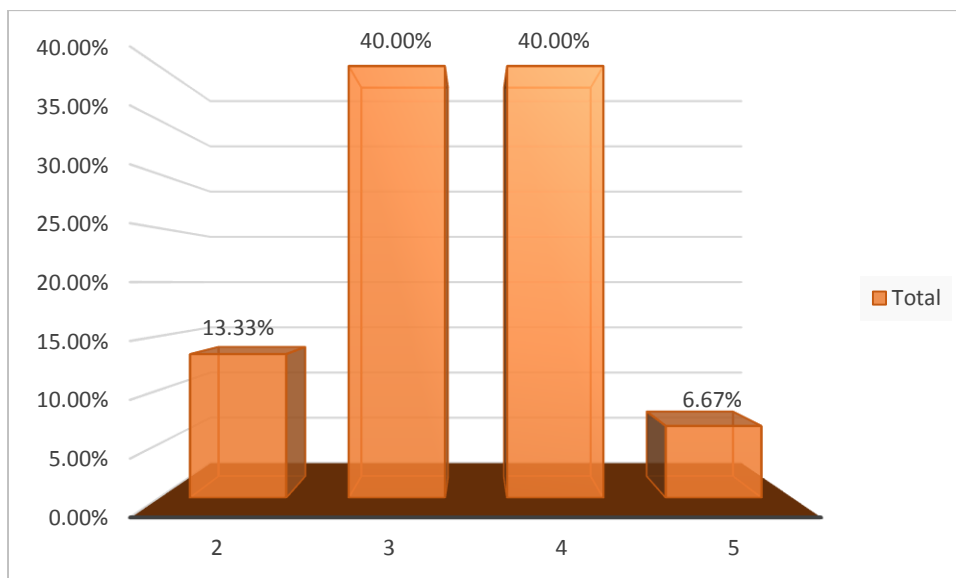


Figura 14. Motivación salarial
Fuente: Elaboración propia

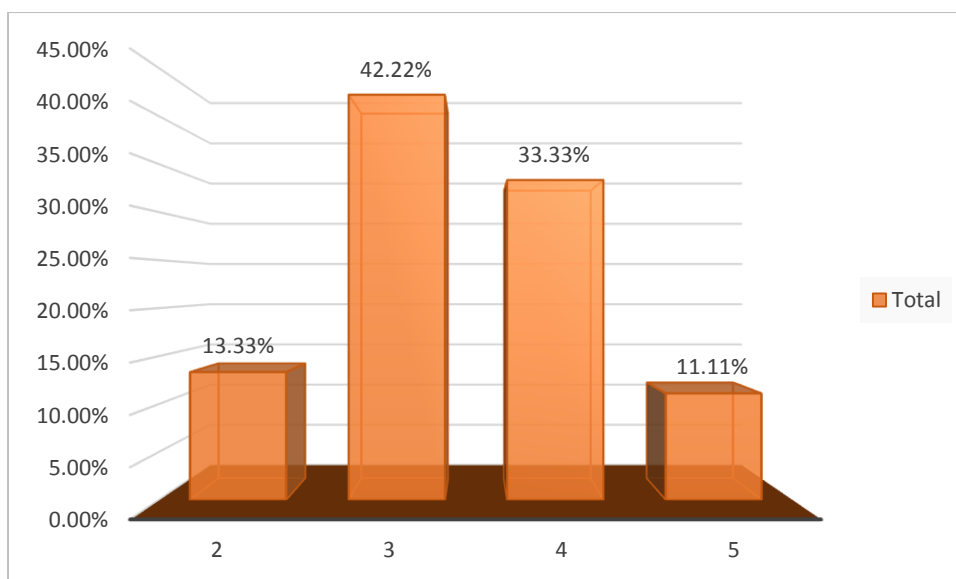


Figura 15. Condiciones físicas
Fuente: Elaboración propia

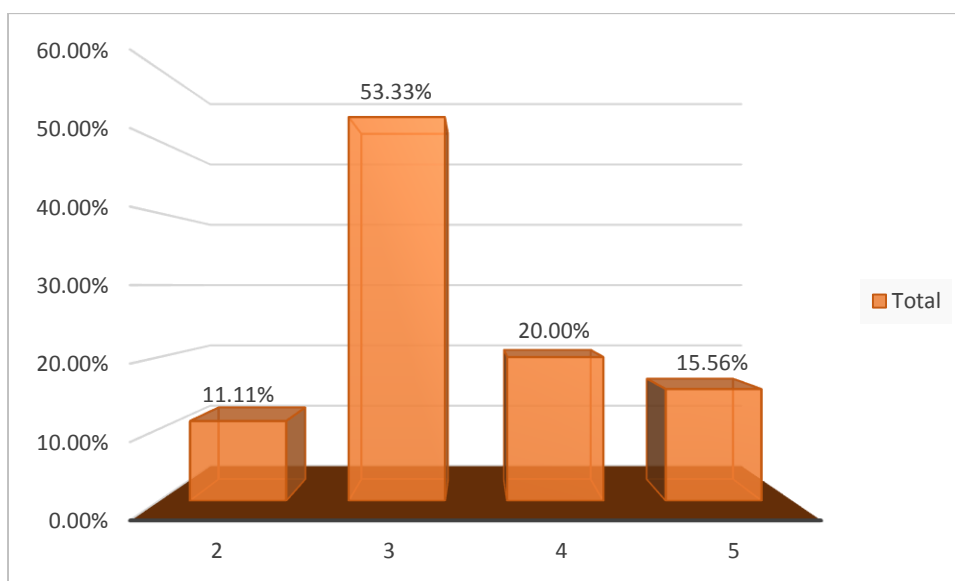


Figura 16. Características de la tarea
Fuente: Elaboración propia

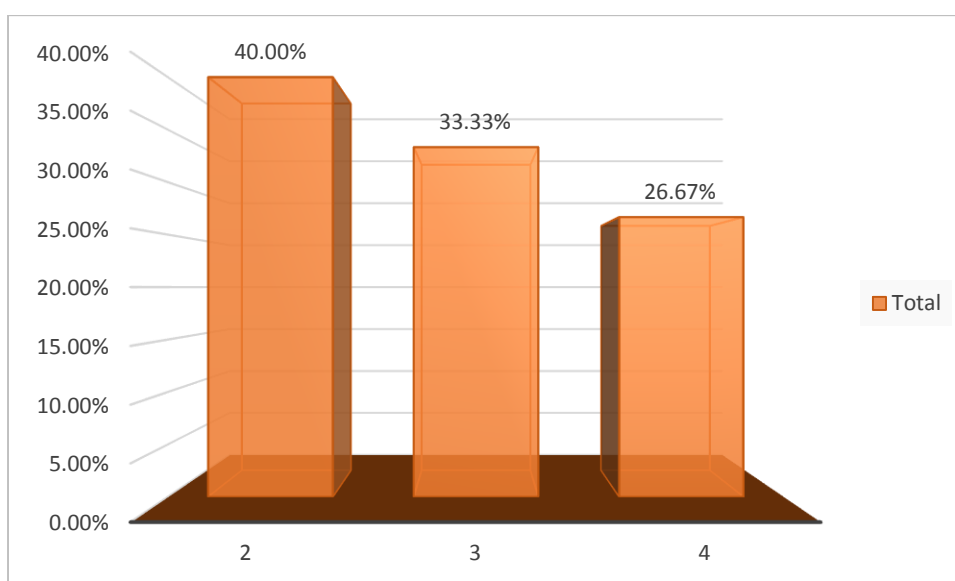


Figura 17. Condiciones organizacionales
Fuente: Elaboración propia

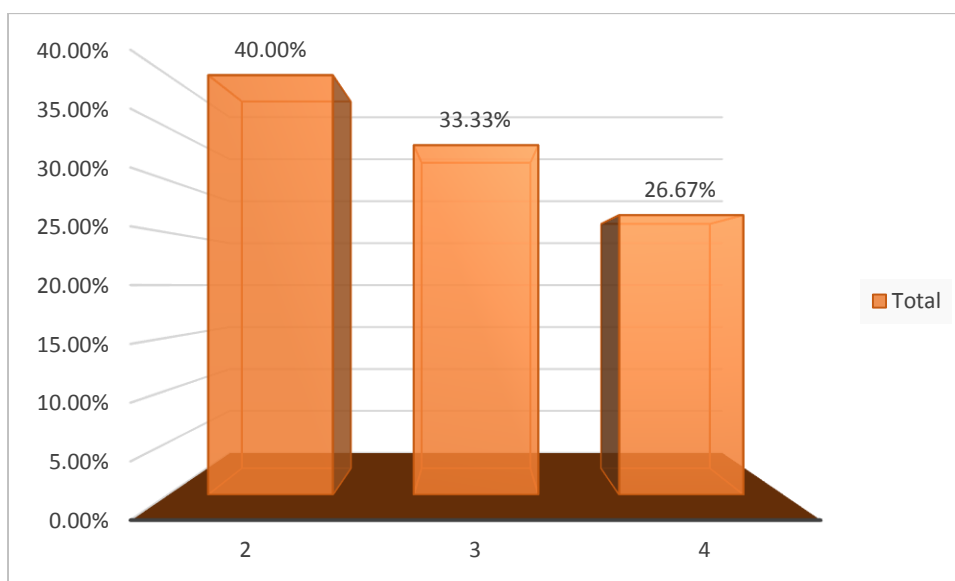


Figura 18. Condiciones administrativas
Fuente: Elaboración propia

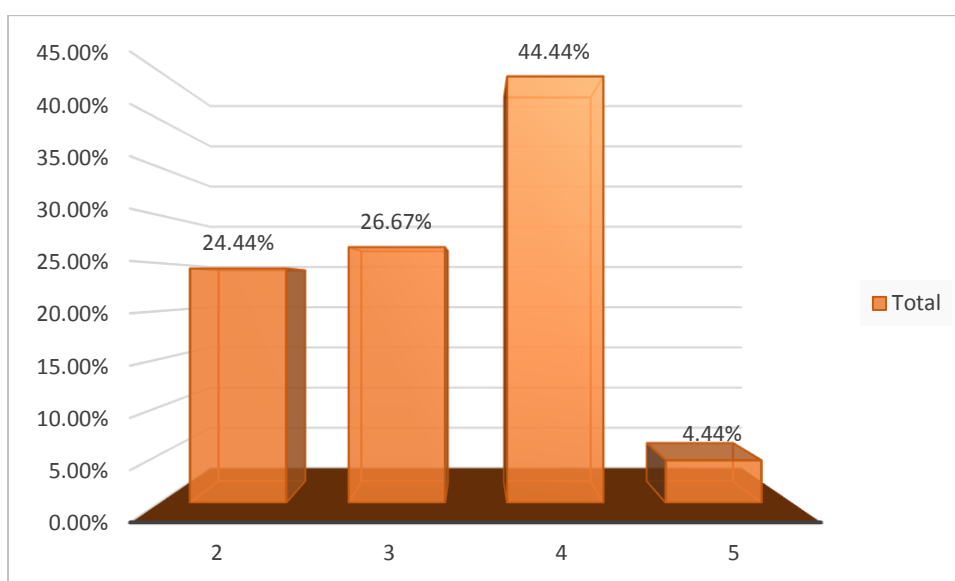


Figura 19. Condiciones sociales
Fuente: Elaboración propia

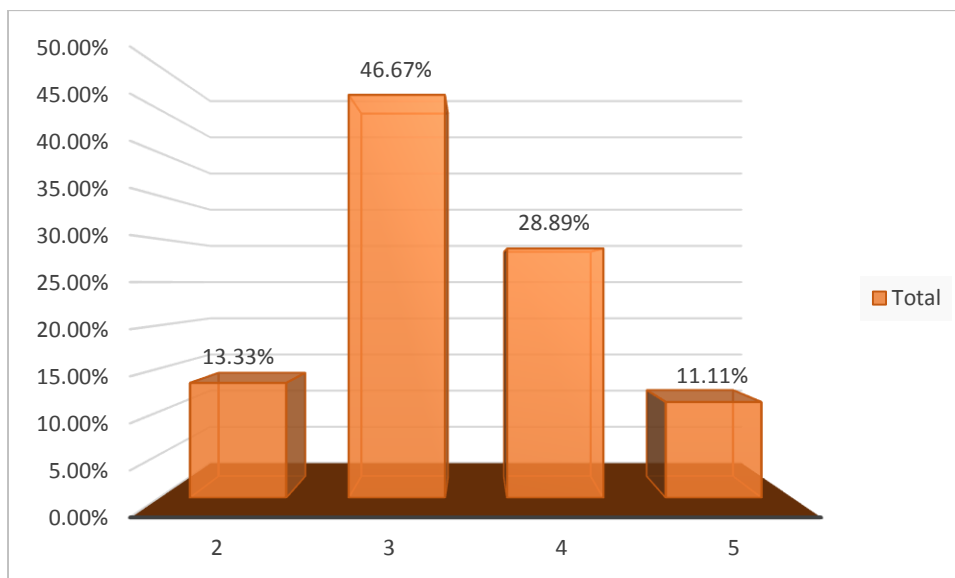


Figura 20. Planificación del trabajo
Fuente: Elaboración propia

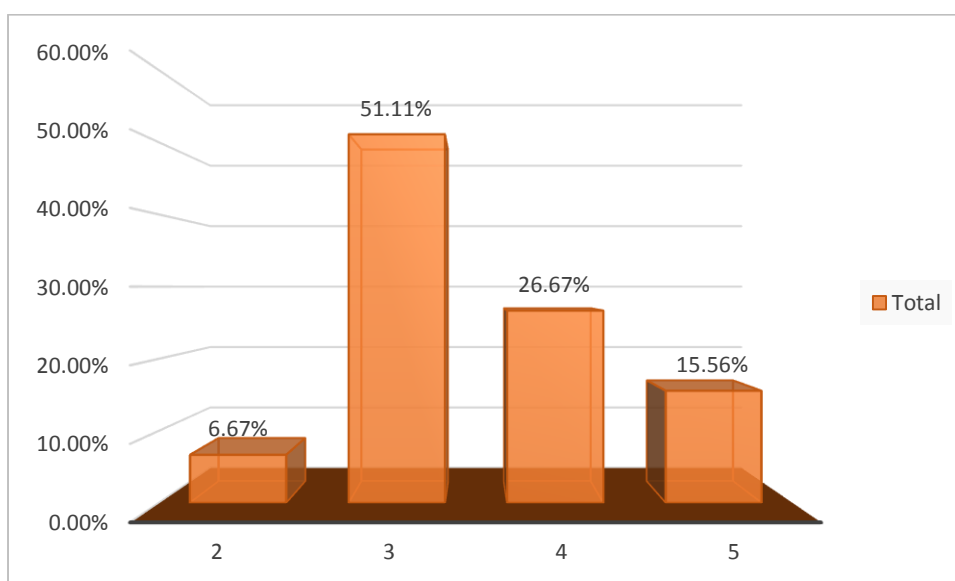


Figura 21. Relaciones con los clientes
Fuente: Elaboración propia

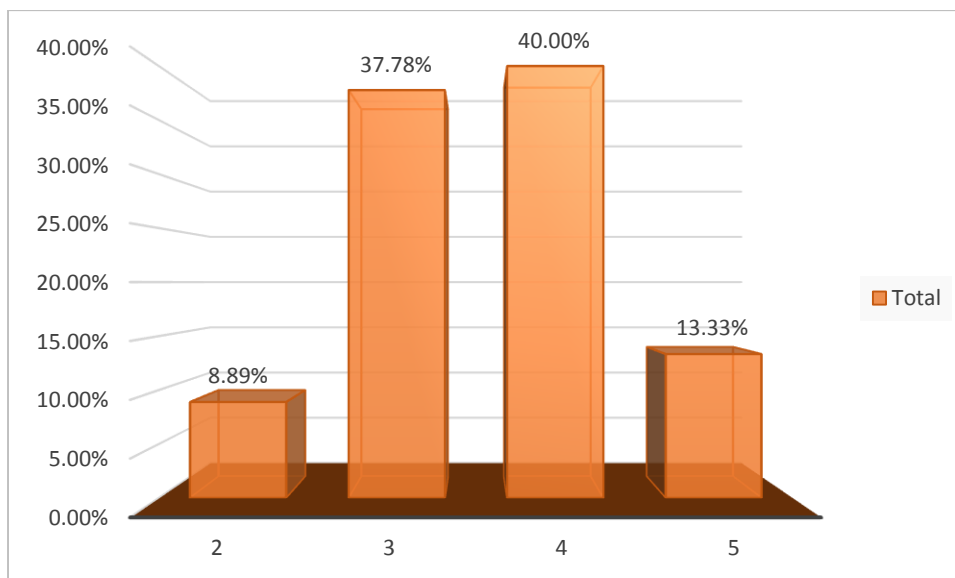


Figura 22. Importancia a la relación
Fuente: Elaboración propia

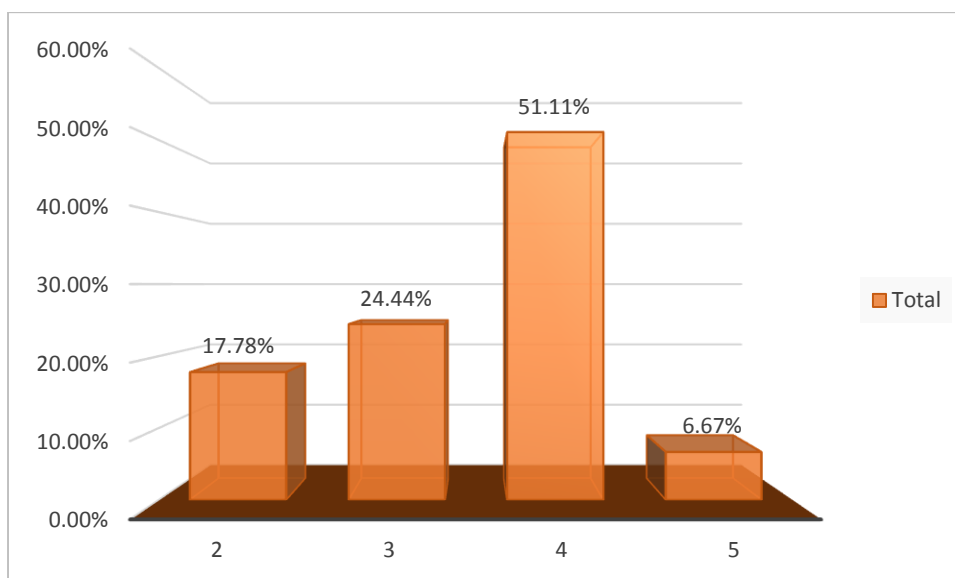


Figura 23. Comportamiento a pesar de los resultados
Fuente: Elaboración propia

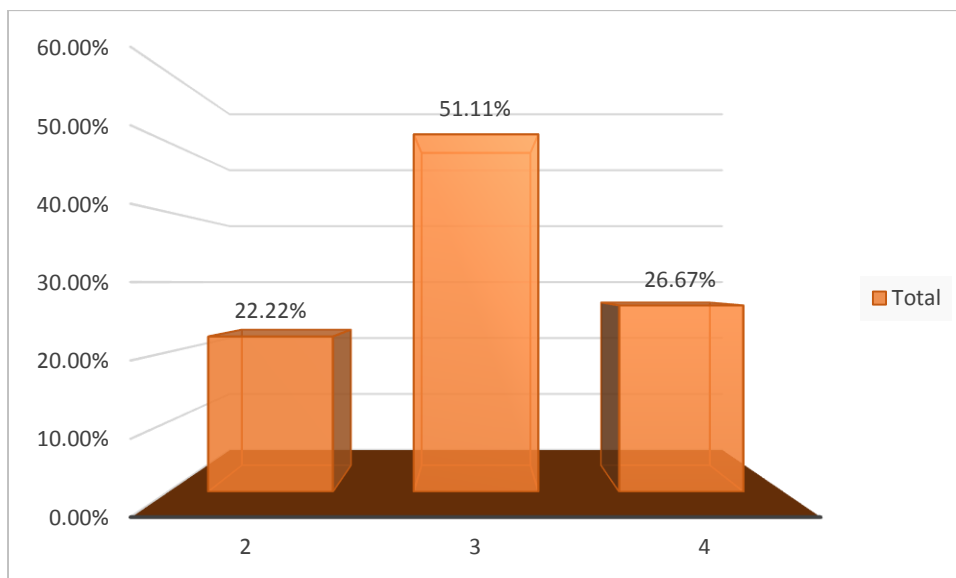


Figura 24. Equidad del salario
Fuente: Elaboración propia

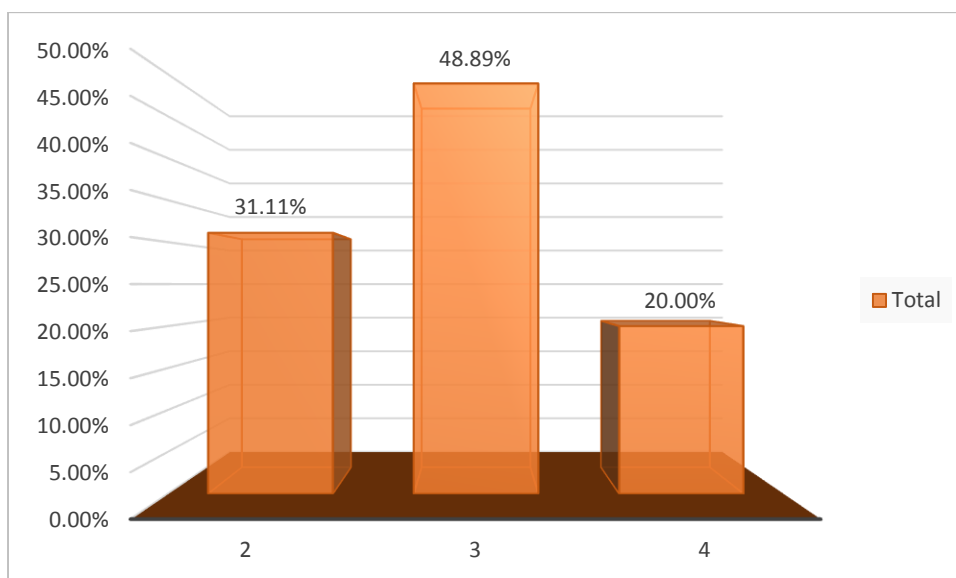


Figura 25. Salario atractivo
Fuente: Elaboración propia

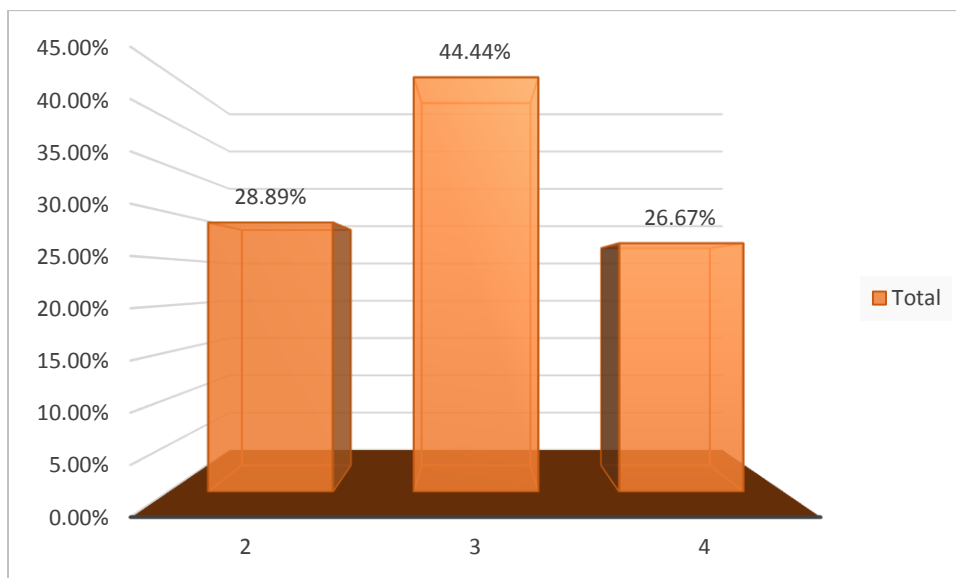


Figura 26. Pago oportuno
Fuente: Elaboración propia

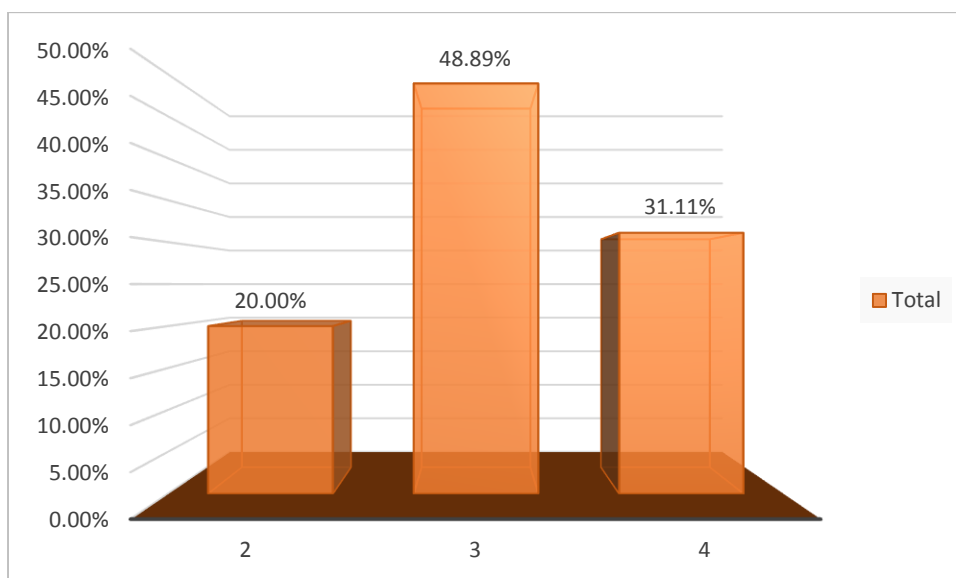


Figura 27. Credibilidad del superior
Fuente: Elaboración propia

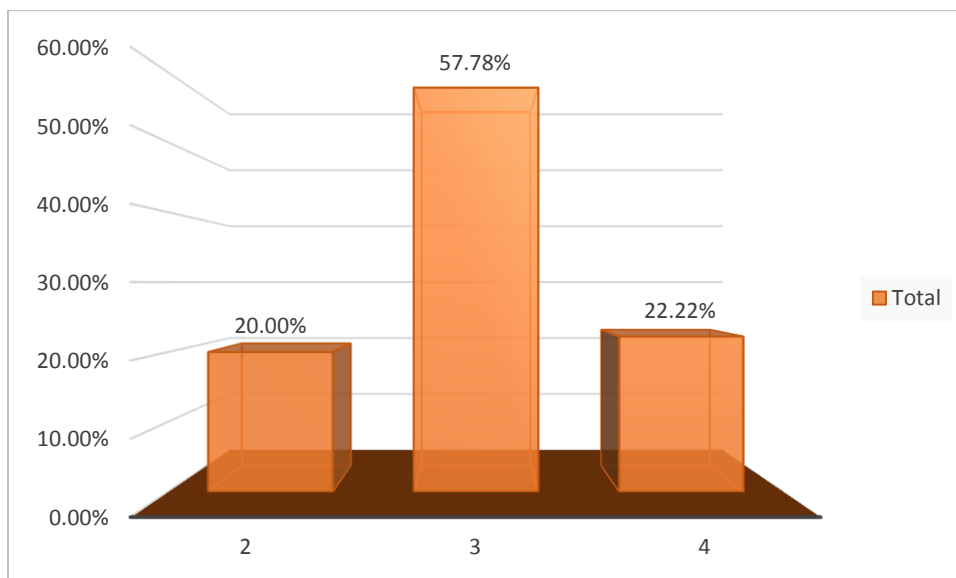


Figura 28. Clima laboral
Fuente: Elaboración propia

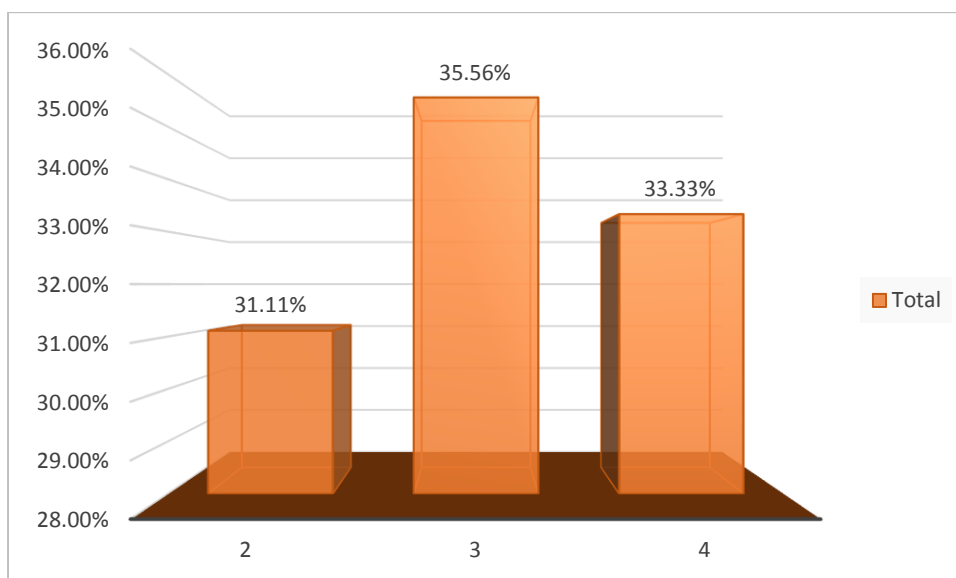


Figura 29. Reconocimiento del trabajo
Fuente: Elaboración propia

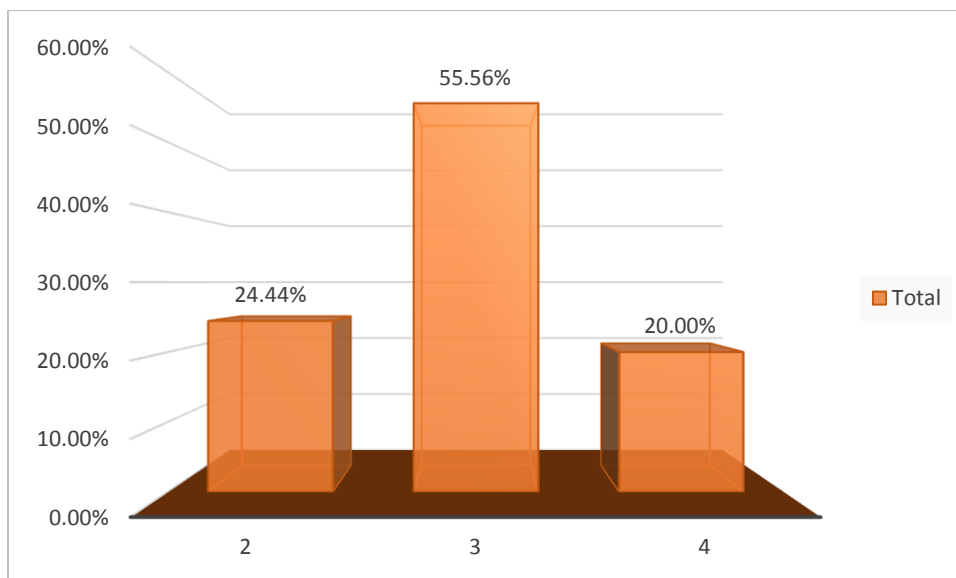


Figura 30. Pago de incentivos
Fuente: Elaboración propia

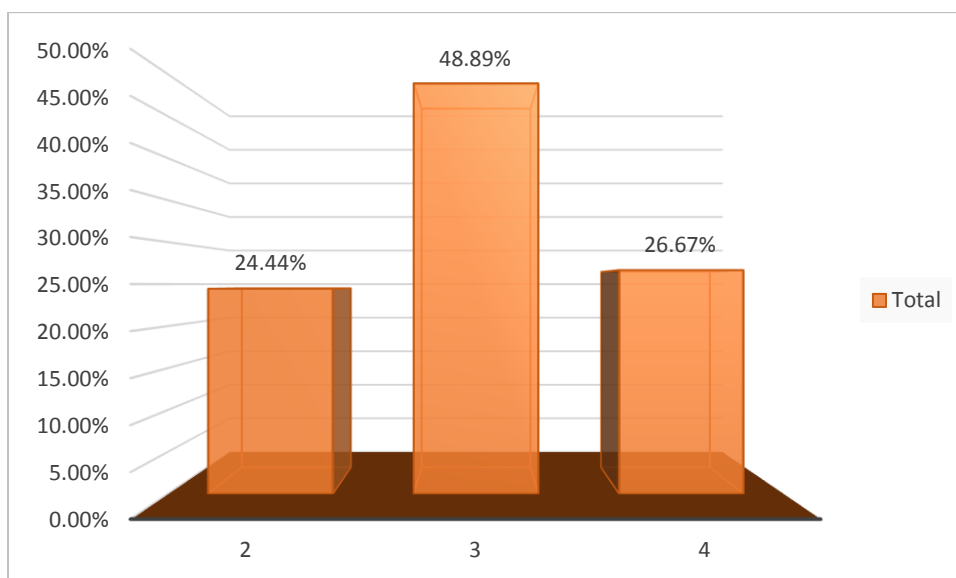


Figura 31. Políticas de ascensos
Fuente: Elaboración propia

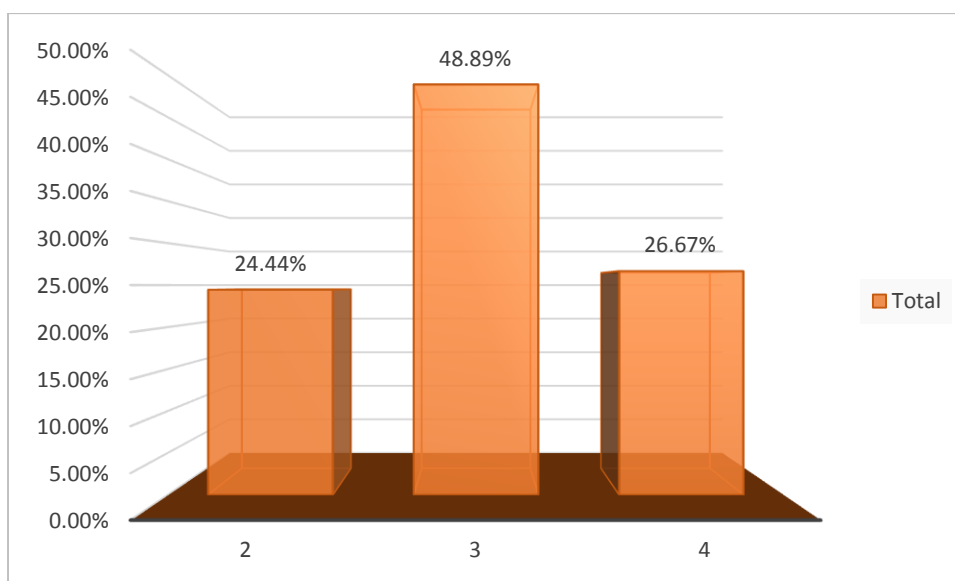


Figura 32. Desarrollo profesional
Fuente: Elaboración propia

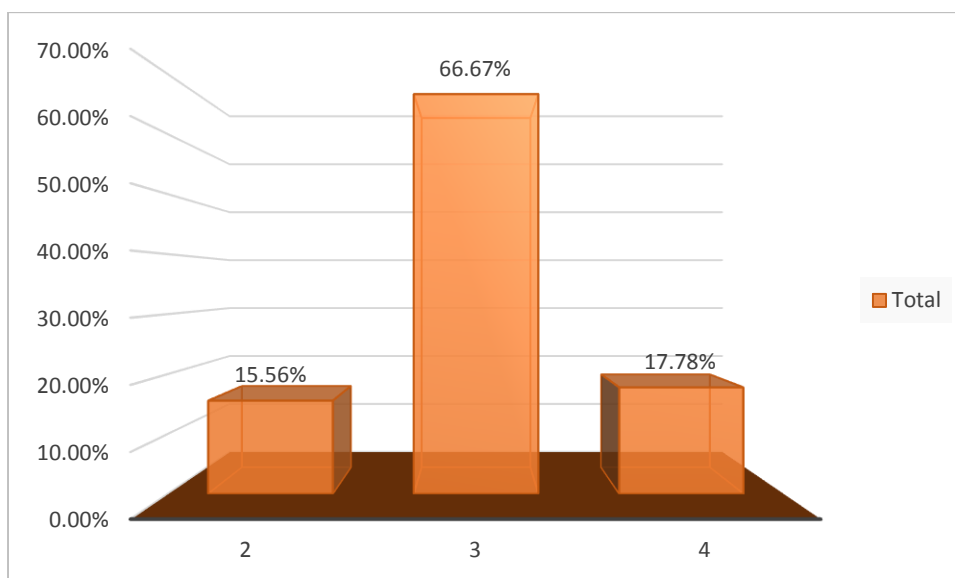


Figura 33. Me siento satisfecho con los niveles de supervisión que maneja la organización
Fuente: Elaboración propia

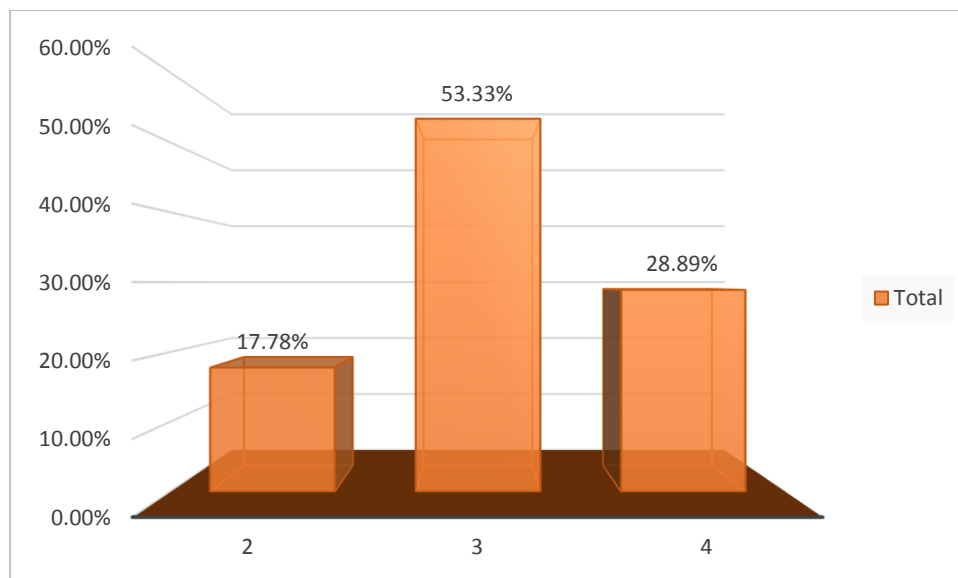


Figura 34. Capacitación adecuada
Fuente: Elaboración propia