

**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Propuesta de mejora en el perfil del Supervisor de Ventas para incrementar la Rentabilidad en el Área Comercial Individual de Seguros SURA**

Proyecto de investigación para obtener la licenciatura presentado por los alumnos:

Cruz Carbajal, Johnny Oscar (0000-0001-5661-2960)

Solís Bruno, Jeanette Lucía (0000-0001-5683-5822)

Ubillús Castillo, Norma Marisol (0000-0001-5661-2960)

Vargas Sánchez, Karin Danizza (0000-0002-0742-8312)

ASESOR:

Jack Zilberman Fleischman

**Lima, Abril 2017**

El buen líder motiva a las personas en su entorno laboral. El extraordinario líder más bien, crea un entorno donde las personas se motivan a sí mismas.

*David Fischman*

*Agradezco a Dios, por permitirme cumplir mis  
proyectos, rodeándome de personas que  
colaboraron en este objetivo.*

*Marisol Ubillús Castillo.*

*Agradezco a Dios, a mi madre Isabel, mi hijo Piero, quien es mi impulso  
diario para lograr mis metas.*

*Karin Danizza Vargas Sánchez*

*Agradezco a mi familia, por el apoyo, la perseverancia y la unión, que han  
formado en mí, valores que me encaminan y han servido como ejemplo de  
lucha para la obtención de mis metas.*

*Johnny Óscar Cruz Carbajal*

*Agradezco a Dios por bendecirme con ser mamita; a cada persona y  
experiencia que influye e inspira a ser una mejor persona cada día.*

*Jeanette Lucía Solís Bruno*

## Agradecimiento

Un agradecimiento al personal de SURA, al equipo del área comercial, que nos brindó todo el apoyo y las facilidades para la realización de este trabajo, de manera especial a la Sra. Claudia Zorrilla, Sub Gerente de Seguros de Vida Individual.

# Tabla de contenido

Agradecimiento .....	3
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	10
1.1 Seguros en el Perú .....	11
1.2. Ventas de seguros de vida .....	11
1.3. Definición de Competencias.....	12
1.3.1. Definición de competencia de acuerdo a distintos autores.....	13
1.4. Competencias del Líder Sura.....	13
1.4.1. Contexto y Visión de Negocio.....	13
1.4.2. Innovación y Cambio .....	13
1.4.3. Comunicación Efectiva.....	14
1.4.4. Construcción de Relaciones.....	14
1.4.5. Calidad y Orientación al Cliente .....	14
1.4.6. Criterio y Toma de Decisiones .....	14
1.4.7. Gestión y Desarrollo de Personas .....	14
1.5. Modelo Alternativo de Competencias .....	15
1.5.1. Identificación de competencias .....	17
1.5.1.1. Observación.....	17
1.5.1.2. Entrevistas .....	18
1.5.1.3. Pruebas psicométricas o test .....	18
1.5.1.4. Encuestas .....	19
1.5.1.5. Cuestionarios .....	19
1.6. Definición, funciones y competencias del Responsable Comercial (R.C.).....	19
1.6.1. Definición del R.C.....	19
1.6.2. Funciones del R.C. ....	19
1.6.3. Competencias del R.C. ....	20

1.7. Rentabilidad.....	20
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
2.1. Contexto .....	24
2.2. Matriz de Datos .....	25
2.3. Muestra o participantes.....	26
2.4. Diseño o abordaje principal – Recolección de datos.....	26
2.5. Herramientas de investigación.....	26
2.6. Instrumentos de investigación .....	27
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS Y HALLAZGOS .....	30
3.1. Entrevista a la Subgerente – Anexo 1.....	30
3.2. Test Psicométricos a supervisores – Anexo 2 .....	31
3.2.1. Test N° 1- Manejo de conflicto y la negociación .....	31
3.2.2. Test N° 2- Desarrollo de colaboradores .....	32
3.2.3. Test N° 3- Desarrollo de liderazgo.....	34
3.3. Método de la observación– Anexo 3 .....	35
3.4. Entrevista a jefes de ventas– Anexo 4.....	36
3.5. Encuesta a asesores de ventas– Anexo 5.....	38
3.6. Triangulación.....	46
3.7. Hallazgos .....	49
3.7.1. Mapa Estratégico .....	49
3.7.2. Líder de Equipo: Modelo de Competencias Organizacionales .....	52
3.7.2.1. ¿Qué es una competencia?.....	52
3.7.2.2. Organigrama del Área Comercial de Seguros de Vida Individual .....	53
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	55
4.1. Conclusiones Generales.....	55
4.2. Recomendaciones .....	56
ANEXOS .....	62
BIBLIOGRAFÍA .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación trata de una propuesta de mejora en el perfil de los supervisores, para incrementar la rentabilidad del área comercial de seguros de vida de la empresa SURA. Nuestra motivación es debido a que diariamente vemos en las empresas lo importante que son los temas de recursos humanos y queremos aportar con esta investigación como material de apoyo para lograr mejores resultados.

En este caso, es de nuestro interés enfocar el trabajo en el área comercial, donde el cargo del supervisor es una pieza fundamental para el logro de las metas de la empresa; por ello, decidimos investigar más sobre el desarrollo de sus competencias.

Para realizar este trabajo contamos con la información de una fuente primaria, que es nuestra compañera de equipo de investigación, quien laboró en la empresa SURA por más de cuatro años y observó oportunidades de mejora en el área comercial. Se determinó que luego de la recopilación de datos, se realicen entrevistas, pruebas psicométricas, cuestionarios y observaciones, los mismos que se coordinaron con la jefatura del área en investigación. Estas herramientas nos han permitido procesar la información y conocer la realidad del área en los cuatro niveles que llevan a cabo las operaciones, iniciando de manera vertical desde arriba hacia abajo, subgerente encargada del área, jefes, supervisores y asesores de ventas.

Hemos realizado esta tesis tomando la perspectiva académica de la doctora Lydia Arbaiza, sobre el “El Desarrollo de las Competencias Gerenciales: un modelo alternativo. Su esquema de trabajo ha sido adaptado al contexto Latinoamericano sobre el comportamiento de los líderes para las diferentes áreas de una empresa.

# INTRODUCCIÓN

El Talento Humano es clave para el éxito de una empresa: Ahora muchas empresas ya no hablan de trabajadores sino de clientes internos. Otras han cambiado el rótulo de Recursos Humanos por el de Gestión de Talento. Esta tendencia se ha intensificado en los últimos años, pero, de acuerdo con Ricardo Alania, director del Área Académica de Factor Humano de Postgrado UPC, en muchos casos es solo un discurso. “Hay empresas que hablan de la importancia del talento humano, pero que paradójicamente, cuando aparece una crisis, lo primero que hacen es despedir a ese talento”.<sup>1</sup>

Acorde a la realidad peruana, la opinión anterior invita a reflexionar sobre la importancia que se ha de tener en cuenta respecto a cómo se gestiona y valora a los trabajadores de una empresa. Sin embargo, en el ejercicio de las actividades empresariales, las circunstancias internas y externas conllevan a que este principio no se llegue a cumplir como debería serlo.

En el presente trabajo, decidimos investigar sobre las competencias de los supervisores de la empresa de Seguros SURA, en el área comercial de Seguros de Vida Individual, con el fin de proponer mejoras para el área, que ayuden al cumplimiento de sus metas individuales y grupales.

Actualmente la empresa SURA, se posiciona en el tercer lugar de ventas de seguros de vida en el mercado peruano, según el reporte de la página web de la Superintendencia de Banca y Seguros, correspondiente al tercer trimestre del año 2016.

---

<sup>1</sup> Diario El Comercio 15 Agosto de 2014.

Nuestro tema de investigación partirá del análisis de las competencias del supervisor de ventas del área comercial de seguros de vida individual de Seguros Sura, en su oficina de Lima en el distrito de Miraflores.

Existen iniciativas o programas brindados por los supervisores que no se ven reflejados en los resultados financieros esperados por la empresa; al mes de setiembre pasado, sólo el 63% de ellos logran óptimos resultados en las metas de producción. Dicho análisis preliminar nos motiva a iniciar nuestra investigación, dado que existen oportunidades de mejora para lograr los objetivos del área comercial.

La experiencia de un miembro de nuestro equipo, quien laboró durante cuatro años en SURA, nos ha permitido comprender la realidad de la gestión comercial de manera integral. Una vez recopilado algunos datos necesarios y con la intención de recomendar mejoras a la empresa, surge el problema de nuestra investigación: ¿Cuáles son las competencias del supervisor de ventas que permitirán incrementar la rentabilidad del área comercial de seguros de vida individual de Seguros Sura en su oficina en Lima?

La hipótesis a partir de la cual se realiza esta investigación, el fortalecimiento de las competencias relacionadas al manejo de la influencia del supervisor de ventas, va a generar un impacto positivo que permita el incremento de la rentabilidad en el área comercial de seguros de vida individual de Seguros Sura.

El objetivo general es identificar las oportunidades de mejora de los supervisores de ventas dentro del modelo alternativo de competencias, que incrementarán la rentabilidad del área comercial de Seguros de Vida Individual.

Entre los objetivos específicos, se encuentran los siguientes:

Analizar y clasificar el perfil del supervisor según el modelo alternativo de competencias relacionado al clúster “Manejo de la influencia”

Proponer las principales iniciativas estratégicas del área comercial.

Proponer los indicadores que midan la rentabilidad del área evaluada.

Como hemos señalado, la justificación para realizar esta investigación se debe a la observación de deficiencias en el desarrollo de algunas competencias en los líderes de equipo, las mismas, que originan que los asesores de ventas incumplan con los objetivos solicitados por la empresa.

Adicionalmente, las competencias del manejo de la influencia, como son: Manejo de conflictos y negociación, Influencia en los demás, Desarrollo de los colaboradores y el Desarrollo del liderazgo, serán consideradas como base de nuestra investigación.

En este sentido, esta tesis será valorada por el análisis y clasificación de cada una de las competencias relacionadas al manejo de la influencia; las mismas que consideramos relevantes para el manejo de personal y el logro de objetivos; además, estamos contribuyendo en el desarrollo óptimo de las mismas.

# CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Invertir en el desarrollo personal de los colaboradores impactará de forma positiva en los resultados del negocio. En el Perú existe una alta rotación laboral en los puestos de trabajo relacionados a las ventas. Si en el país la tasa para todos los rubros es de 15% anual en promedio, en el sector de ventas la salida de colaboradores puede llegar hasta un 50%, de acuerdo a la consultora Orbi.

¿Qué motiva esta movilidad laboral? De acuerdo con Claudio Saavedra, gerente general de la consultora, el no llegar a las metas trazadas por la compañía es la principal razón. "Puede pasar que los vendedores fueron mal seleccionados por la empresa y no tienen el potencial de desarrollo de ventas. O que las metas impuestas sean muy altas y ante una escasa capacitación y la falta de herramientas, no las logran completar", anota.

(...) "La realidad es que este tipo de trabajador por lo general, no es entrenado en buenas prácticas de atención y trato al cliente; no se le capacita para desarrollar habilidades comerciales de comunicación efectiva, de persuasión, de negociación, y menos aún de fidelización. En resumen, solo se le capacita de forma técnica y referente a los productos o servicios que debe ofrecer", señaló.<sup>2</sup>

Lo mencionado anteriormente denota claramente el problema de muchas empresas en diversos rubros, las cuales han brindado la mayor importancia a la capacitación técnica de los productos y/o servicios que brindan. Este punto es un factor importante durante el desarrollo de la venta; sin embargo, se ha dejado de lado las diversas competencias que debe tener un vendedor para así poder concretar una venta segura.

---

<sup>2</sup> El Comercio, 17 de febrero 2016 Seis consejos para fortalecer fuerza de ventas en su empresa (Búsqueda de personal; Inversión en desarrollo de capacidades; Gestión; Reglas claras; Supervisión y Reconocimiento.

## 1.1 Seguros en el Perú

La Asociación Peruana de Empresas de Seguros APESEG es una institución sin fines de lucro que agrupa y representa a todas las Compañías de Seguros y Reaseguros establecidas en el país. En la actualidad, las empresas de seguros que trabajan en el Perú son: BNP Paribas Cardif, Chubb, HDI Seguros, InSur, Interseguro, La Positiva, Mapfre Perú, Ohio National, Pacifico, Protecta Rigel, Rimac, Secrex, Sura, Vida Cámara.<sup>3</sup>

## 1.2. Ventas de seguros de vida

Seguro de vida: Es un respaldo garantizado para los familiares, cónyuges e hijos en caso de fallecimiento prematuro. Una póliza de este tipo brinda oportunidades de resguardar el patrimonio del asegurado; dando la opción de generar ahorros importantes que puedan aportar a su jubilación; el cual es de gran ayuda para el pago de la educación de los hijos, pudiendo ser utilizada también en caso de contar con otro tipo de dificultades económicas (<http://www.gestion.pe>).

---

<sup>3</sup> <http://www.apeseg.org.pe>

En la tabla 1, se muestra el ranking de ventas del sector seguros de vida, en donde Seguros SURA se posiciona en el tercer lugar de ventas y liderando el sector la compañía de seguros El Pacífico Vida al cierre de septiembre de 2016.

*Tabla 1*

*Ranking de Primas de Seguros Netos de los principales Riesgos de Ramos de Vida<sup>4</sup>*

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

### 1.3. Definición de Competencias

Se define como competencia a aquellas características personales de los colaboradores de

	<b>Empresas</b>	<b>Monto S/.</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1	El Pacífico Vida	242 000	39.53	39.53
2	Rímac	220 053	35.95	75.48
3	Seguros Sura	60 449	9.87	85.35
4	Mapfre Perú Vida	44 015	7.19	92.54
5	Interseguro	36 054	5.89	98.43
6	La Positiva Vida	9 497	1.55	99.98
7	Chubb Seguros	106	0.02	100.00
	<b>T O T A L</b>	<b>S/. 612,173,093</b>	<b>100.00</b>	

las empresas, las cuales son capaces de predecir el rendimiento esperado del trabajo.

<sup>4</sup> Mediante Resolución SBS Nro.8551-2012 (15/12/2012), se autorizó el cambio de denominación social de InVita Seguros de Vida S. A. a Seguros Sura

### **1.3.1. Definición de competencia de acuerdo a distintos autores**

Spencer & Spencer (1993) sostiene que: “Competencia es una característica subyacente en una persona y que tiene relación de causalidad con determinados criterios que permiten unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.” (Arbaiza, L. 2011, p. 8).

Según Boyatzis – Spencer & Spencer (1993) Consideran que: “La competencia es una parte profunda e importante de la personalidad de las personas, predice el comportamiento en varias situaciones o tareas y está basadas en criterios o estándares”. (Arbaiza, L.2011, p. 8)

Por otro lado, Lévy – Levoyer (1993) Plantea que: “Las competencias son el resultado de la experiencia, constituyendo un conjunto de saberes articulados, integrados entre sí y en cierto modo automatizados (...)” (Arbaiza, L. 2011, p. 9).

## **1.4. Competencias del Líder Sura**

### **1.4.1. *Contexto y Visión de Negocio***

Lo permite comprender la misión y visión de la empresa, los lineamientos estratégicos que guían el logro de los objetivos a largo plazo.

### **1.4.2. *Innovación y Cambio***

Capacidad para generar nuevas ideas, soluciones y mejoras, prácticas y aplicables, que permitan la creación de productos, empresas, el desarrollo de mercados o sinergias, que se constituyan en ventajas competitivas para el negocio.

### ***1.4.3. Comunicación Efectiva***

Capacidad para expresar de forma clara, objetiva, concreta y asertiva las propias ideas y escuchar, verificar e interpretar las de otras personas en diferentes contextos. Sus mensajes comunicacionales son congruentes con su manera de actuar de acuerdo a los principios de SURA.

### ***1.4.4. Construcción de Relaciones***

Habilidad para construir, mantener y fomentar relaciones basadas en los principios organizacionales, que buscan mejorar la colaboración y la confianza de los miembros de los equipos y la organización. Mantiene relaciones cálidas y duraderas con todos sin distinciones ni discriminaciones.

### **1.4.5. Calidad y Orientación al Cliente**

Habilidad para identificar las necesidades del cliente y brindarle soluciones generadoras de valor que configuren relaciones gana - gana y de largo plazo. Entiende el rol que cumple su área como parte de la cadena de valor de la organización y el impacto que tiene en el cliente.

### ***1.4.6. Criterio y Toma de Decisiones***

Capacidad para analizar las diferentes alternativas propuestas, evaluando su impacto y seleccionado la opción más acertada. Actúa oportunamente, tomando las decisiones que le corresponden en forma responsable y clara y que le permiten cumplir con los objetivos de su cargo.

### **1.4.7. Gestión y Desarrollo de Personas**

Habilidad para conocer las características de su equipo, sus limitaciones y fortalezas, para ponerlas al servicio del mismo, de forma tal que se compartan conocimientos y se facilite la construcción colectiva. Construye equipos de alto rendimiento, elevando la efectividad de cada individuo y de todo el equipo en función del logro de resultados.

## 1.5. Modelo Alternativo de Competencias

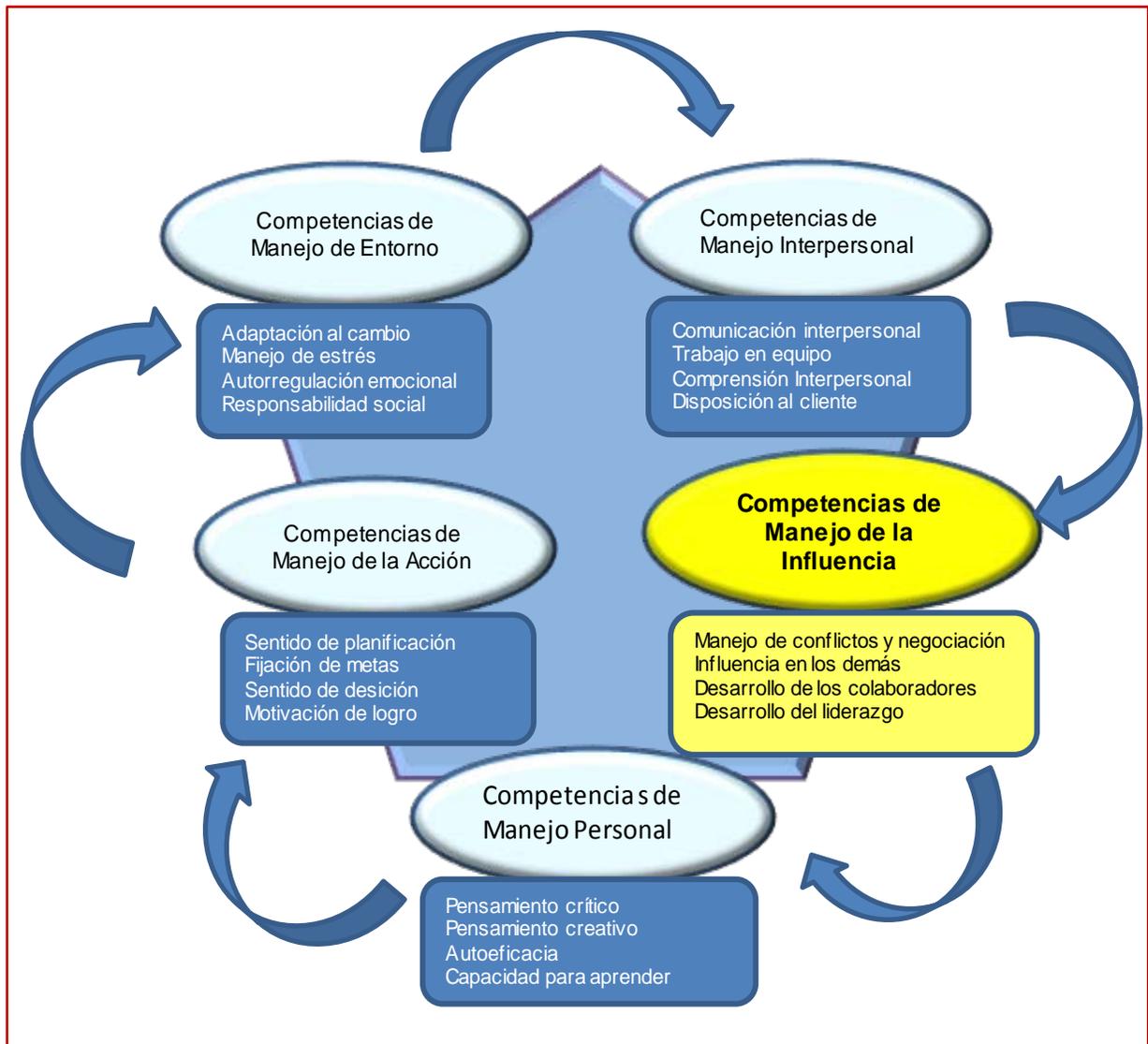
Lydia Arbaiza (2011) afirma: “se propone un esquema basado, por un lado, en las investigaciones realizadas sobre competencias en directivos, (...) y, por otro lado, en la evolución del modelo de gestión de RRHH, el cual pasa por el enfoque Objetivo Racional, Proceso Interno, Relaciones Humanas, Sistemas Abiertos,” (p. 27).

El modelo propuesto consiste en un pentágono que considera veinte competencias que se agrupan en cinco clústeres los cuales están relacionados a través de un determinado tópico.

En la base de la figura 1, se ubica el clúster correspondiente a las competencias del manejo personal, debido a que están relacionadas las competencias asociadas con el conocimiento de uno mismo. Seguidamente, se ubican las competencias asociadas con el manejo de la acción, las cuales permiten intervenir y transformar el mundo externo. Luego se observa el clúster de manejo del entorno, el cual se refiere a cómo el ambiente influye sobre nosotros y a cómo nosotros influimos sobre el ambiente. Seguidamente se ubican las competencias vinculadas a la relación que establecemos con los demás o competencias de manejo interpersonal y, finalmente, el clúster del manejo de la influencia, en el que se describen las competencias asociadas a lograr un impacto sobre los demás. (Arbaiza, L. 2011, p. 27).

Figura 1

Modelo Alternativo de competencias



Fuente: Arbaiza L., Buenos Aires, Cengage Learning Argentina, 2011

### **1.5.1. Identificación de competencias**

Según la investigación realizada por Arbaiza, L. (2011), señala que las competencias gerenciales están representadas con los comportamientos que se pueden observar y los objetivos que llevan al éxito en el desempeño de la dirección, las cuales pueden ser medidos a través de diferentes técnicas, que nos permitan identificar de manera individual, cuales son las competencias que poseen los directivos las cuales se deben reforzar y mejorar. (p. 15).

En la actualidad podemos encontrar diversas técnicas que nos permitirán identificar o evaluar las competencias en los supervisores. A continuación, describiremos algunas de ellas:

#### ***1.5.1.1. Observación***

Arbaiza, L. (2011) sostiene que esta técnica nos permitirá registrar el comportamiento de los supervisores mientras realizan sus actividades diarias de forma espontánea. La observación debe tener una sistematización que permita que los resultados o datos obtenidos sean factores decisivos en la evaluación.

Es conveniente establecer factores de análisis de lo observado, que nos permitan hacer referencia a los aspectos del comportamiento que deben identificarse, por ejemplo:

Un factor de análisis puede ser los tiempos de ejecución de una actividad, el tiempo de manejo de conflictos o las características de una conducta que relacione su gestión con el personal a cargo. (p.16).

### ***1.5.1.2. Entrevistas***

Arbaiza, L. (2011), sostiene que, la entrevista consiste en dialogar con el personal de estudio para obtener información sobre las competencias del entrevistado. Es una técnica considerada como la que mayor información nos brinda, pero exige más tiempo para aplicarla y analizarla.

Esta técnica puede ser de dos tipos: no estructurada; es decir, sin lista de preguntas preparadas previamente; o estructurada, con el fin de que trate el contenido de las actividades. (p. 16)

### ***1.5.1.3. Pruebas psicométricas o test***

Para complementar el proceso de evaluación de competencias emplearemos también los test psicológicos los cuales miden la capacidad cognitiva o cuestionarios de personalidad.

“Los primeros identifican el pensamiento analítico, o resolución de problemas, etc. (...). Es fundamental tener en consideración que todo test que se aplique debe ser relevante a las competencias incluidas en el modelo de selección. Si a un candidato se le aplica un test en donde se le pide que identifique argumentos eficaces, es posible que la puntuación obtenida en este test no pueda predecir necesariamente la capacidad que el candidato tiene para elaborar ese tipo de argumentos, ya sean escritos o hablados. Por ello, es imprescindible que los test puedan simular, de la mejor manera, las exigencias del puesto de trabajo”. (Arbaiza, L. 2011, p. 19).

#### ***1.5.1.4. Encuestas***

Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para lograr estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afecta.

#### ***1.5.1.5. Cuestionarios***

Permiten obtener mucha información sobre un gran número de trabajadores en poco tiempo y por su carácter estructurado poseen una gran capacidad para estandarizar los datos, lo que facilita su posterior análisis estadístico y la obtención de grandes cantidades de datos a un coste relativamente bajo en un corto período de tiempo.

### **1.6. Definición, funciones y competencias del Responsable Comercial (R.C.)**

#### **1.6.1. Definición del R.C.**

Según Olmedo, describe el puesto como dirección intermedia que debe brindar los recursos necesarios para que la fuerza de ventas alcance los objetivos. (Olmedo, J. 2001, p. 18).

Para la presente investigación el puesto de Responsable Comercial equivale al cargo de Supervisor Comercial.

#### **1.6.2. Funciones del R.C.**

“(…) hay una serie de funciones básicas que la práctica totalidad de R.C. deben realizar el mayor o menor medida. Estas funciones básicas son:

Planificar y organizar

Reclutar vendedores

Formar al equipo de ventas

Motivar al equipo de ventas

Supervisar al equipo de ventas

Comunicarse con el entorno (Olmedo, J. 2001, p. 18)

### **1.6.3. Competencias del R.C.**

Dentro de las competencias más relevantes para mandos medios considerar las siguientes:

Comunicación

Organización

Trabajo en equipo

Liderazgo

Capacidad de Gestión (Olmedo, J. 2001, p. 18)

## **1.7. Rentabilidad**

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. Se conoce como rentabilidad económica, en definitiva, al rendimiento que se obtiene por las inversiones. En otras palabras: la rentabilidad refleja la ganancia que genera cada peso (dólar, euro, yen, etc.) invertido.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En nuestra investigación nos enfocaremos en el método cualitativo, debido a que la información que hemos utilizado ha sido a través de: datos, participación de las personas, y documentos de la organización, para construir un conocimiento más objetivo de la realidad.

Hemos indagado sobre nuestra variable de estudio: Supervisor de ventas, apoyados de instrumentos técnicos que nos ha permitido interpretar los resultados de forma integral. Es necesario indicar que, en este método de investigación los resultados no se han encontrado por medios estadísticos, salvo, por herramientas y técnicas mencionadas en el párrafo anterior.

De acuerdo a la clasificación del estudio de casos y según el objetivo de la estrategia de investigación, será catalogada como descriptiva, debido a que los objetivos propuestos han sido analizados dentro de su situación real.

El diseño de nuestra investigación corresponde al de la Teoría fundamentada debido a que recolectamos información a través de diversas herramientas, las cuales organizamos y analizamos, siguiendo un proceso sistematizado para finalmente validar nuestra hipótesis.

Desde el punto de vista del número de casos, clasificaremos el contexto como caso único y está enmarcado en un enfoque positivista, porque se han analizado personas y equipos al interior de la organización.

Para el desarrollo de la presente investigación, se ha considerado aplicar un modelo referencial validado, como sustento teórico, cuya autora es la profesora PhD. Lydia Arbaiza, debido a que cuenta con un respaldo científico relevante a través de hallazgos e

investigaciones completas y actualizadas en materia de competencias gerenciales para el desarrollo y crecimiento de organizaciones latinoamericanas.

Cabe mencionar un punto resaltante tomado del texto "Desarrollo de Competencias Gerenciales: un modelo alternativo", donde se menciona que:

“(…) Ello nos lleva a reflexionar sobre qué factores, rasgos, habilidades, o motivaciones se deben desarrollar para lograr el tan llamado éxito en las gerencias.” (Arbaiza, 2011, p. 1).

Con esta cita se evidencia y comparte con la autora, la inquietud de identificar aquellos aspectos relevantes que son necesarios reconocer como competencias aún no desarrolladas, las cuales requieran mejoras para alcanzar el éxito de las empresas.

Para el caso aplicativo de Seguros SURA, como parte de nuestro objetivo a lograr, se formulará una propuesta teórica que pretenda alcanzar la optimización de los resultados financieros de la empresa. Este punto fue mencionado previamente en nuestra hipótesis y objetivo general de la investigación.

Es importante mencionar y explicar las dos razones de nuestra justificación para escoger el quinto clúster del modelo mencionado:

En primer lugar, hemos considerado relevante tomar como parte de nuestro esquema de trabajo, sólo el clúster del modelo mencionado, el cual es denominado por Arbaiza como: Competencias de manejo de la influencia, las cuales corresponden a cuatro competencias que son: Manejo de conflictos y negociación, Influencia en los demás, Desarrollo de los colaboradores y Desarrollo de liderazgo. (p. 28).

Esto se justifica a través del desarrollo de cada una de ellas, se busca una alineación para lograr un resultado, “con el deseo de producir un impacto sobre los demás y persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.” (Arbaiza, 2011, p. 29).

Es decir, a través del desarrollo y/ o fortalecimiento de estas competencias se podría orientar a encontrar resultados, de manera individual o grupal para el desarrollo de la

gestión de personas en el nivel que se requiere en los supervisores y refleje en la mejora de los objetivos económicos esperados.

De otro lado, también es importante precisar que la aplicación de todo el modelo (cinco grupos) corresponde a la identificación y posterior desarrollo de las competencias a nivel gerencial.

En segundo lugar, la elección de este clúster de competencias se da en referencia a que se pudo encontrar una teoría de investigación validada, la misma que al ser comparada con la realidad del área en Seguros Sura, mostraba brechas basadas en la percepción de nuestra fuente primaria, quien se desempeñó como asistente administrativo, cuya labor era manejo directo de información relevante y confidencial de la empresa, que le permitía elaborar informes pertinentes dirigidos a la subgerencia de Seguros Sura de la sede Miraflores.

En otras palabras, a partir de ello se podrá clasificar para comprender como se configura la realidad individual de cada Supervisor. Asimismo, el logro de sus resultados, ya sean económicos y profesionales, a través de su propia motivación intrínseca alineada a la meta u objetivo propuesto por la empresa de manera alcanzable. Además, el trabajo del jefe de ventas consistirá en el acompañamiento, seguimiento y feedback, empleando las competencias requeridas para que el supervisor llegue a sus metas individuales, las cuales, sumados en su conjunto, generan un resultado económico como equipo. Este mismo esquema de trabajo se le exige que realice el supervisor con cada asesor de venta.

La validación interna se ha realizado, mediante la triangulación metodológica, que nos ha permitido contrastar los resultados obtenidos de las fuentes de información y procedimientos utilizados.

## **2.1. Contexto**

Nuestro trabajo de investigación se realizó en las oficinas comerciales de la empresa de Seguros SURA, ubicadas en Av. Larco Nro.880 Piso 8,9 y 10 en el distrito de Miraflores.

Con la finalidad de captar información de fuente directa, se solicitó información del perfil del supervisor.

## 2.2. Matriz de Datos

Este cuadro ha sido elaborado utilizando las herramientas antes mencionadas y el tiempo establecido en horas aproximadas.

Tabla 2. Matriz de Datos

	SUB GERENTE	JEFE DE VENTAS	SUPERVISOR	ASESOR EXITOSO	ASESOR NO EXITOSO
MUESTRA	1	2	11	13	14
ENTREVISTA A PROFUNDIDAD	0.25	0.50			
TEST PSICOMÉTRICOS (*)			5.00		
ENCUESTAS (*)				4.00	4.00
OBSERVACIÓN			5.00		
PRODUCCIÓN MENSUAL 2016	0.25	0.50	10.00	4.00	4.00
<b>TOTAL PRODUCCIÓN MENSUAL (horas)</b>	<b>18.75</b>				

ASESOR EXITOSO: Asesores que todos los meses logran la meta y la superan

ASESOR NO EXITOSO: Asesores que regularmente no logran sus metas

(\*) Basado en el modelo alternativo de competencias (MAC)

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

### **2.3. Muestra o participantes**

La muestra utilizada para este trabajo es la siguiente:

Sub Gerente (1)

Jefe de Ventas (2)

Supervisores de Ventas (11)

Asesores de Ventas (27)

### **2.4. Diseño o abordaje principal – Recolección de datos**

La investigación tuvo lugar en las instalaciones de Seguros Sura, realizados por los integrantes del equipo investigador quienes cumplían roles de observador y entrevistador en función a la herramienta de investigación utilizada. Por lo cual, se respetó el pacto establecido de confidencialidad, máxima reserva y disposición de los datos obtenidos con el objetivo de proponer mejoras.

### **2.5. Herramientas de investigación**

Hemos considerado las siguientes herramientas para la recolección de datos:

Entrevista a subgerente y jefes de venta (Cuestionario preguntas abiertas)

Se diseñó una entrevista estructurada de cinco preguntas a la subgerente y diez preguntas para los jefes de venta, con la finalidad de obtener información macro del área comercial, objetivos y gestión de los supervisores.

#### Pruebas psicométricas o test

Estos test han sido propuestos en la investigación de la profesora PhD. Lydia Arbaiza, esto nos permitió clasificar las competencias de los supervisores, referidas en nuestro estudio.

#### Encuestas

Se elaboró una encuesta dirigida a la fuerza de ventas, con cinco preguntas “encubiertas” que tenían como finalidad obtener información sobre la gestión del supervisor y percepciones del entorno de trabajo.

#### Cuadro de reporte de observación

Ha sido formulado de forma estructurada y su desarrollo se realizó bajo la percepción del observador en su ambiente natural y sirvió para recopilar datos de la competencia relacionada al manejo de la influencia en los demás.

## **2.6. Instrumentos de investigación**

Las preguntas se detallan en los siguientes anexos:

Anexo 1 – Cuestionario - Entrevista subgerente de ventas

Anexo 2 – Cuestionario - Entrevista a jefes de ventas

Anexo 3 - Prueba Psicométrica o test para supervisores

Test 1 Manejo del conflicto y la negociación

Test 2 Desarrollo de colaboradores

Test 3 Desarrollo de liderazgo

Anexo 4 - Reporte de Observación

Anexo 5 - Encuesta a fuerza de ventas



# CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS Y HALLAZGOS

La aplicación de las herramientas mencionadas en el capítulo anterior, evidencia que los líderes de ventas de la empresa Sura, poseen percepciones positivas y buenos resultados tanto en su cultura organizacional como en el clima laboral, además muestran consistencia y coherencia en su estilo de trabajo, feedback y seguimiento.

Asimismo, se observó que aún existen competencias poco desarrolladas correspondientes al clúster aplicado a este estudio, por parte de algunos de los supervisores.

A continuación, se puede apreciar sólo los resultados de las preguntas relevantes, considerando nuestro tema de investigación.

## **3.1. Entrevista a la Subgerente – Anexo 1**

Resultado: Pregunta 3

La subgerencia reconoce que existe una falta de organización de parte de los supervisores, debido a que no utilizan correctamente las herramientas para organizar sus tareas en el caso de envío de reportes, programación de exámenes o capacitaciones virtuales.

Este hallazgo no está en el alcance de nuestra investigación; sin embargo, es necesario mencionarlo por ser una característica en la que se debe trabajar.

### 3.2. Test Psicométricos a supervisores – Anexo 2

#### 3.2.1. Test N° 1- Manejo de conflicto y la negociación

N° ENCUESTADO	
1	Participativo
2	Colaborativo
3	Colaborativo
4	Participativo
5	Participativo
6	Participativo
7	Colaborativo
8	Colaborativo
9	Colaborativo
10	Colaborativo
11	Colaborativo

La interpretación de los resultados para este test, es de la siguiente manera:

Se realiza la suma de todas las A, B, C, D marcadas como respuestas en los test realizados y de acuerdo a la mayoría de puntaje adquirido, se determina el perfil perteneciente al participante.

A. Competitivo: Si la mayoría corresponde a la letra A, usted se siente mejor cuando puede dirigir y controlar a los demás. Llevado al extremo, puede ser intimidatorio y erigirse en juez. En general, desprecia a la gente que no se defiende a sí misma y se siente frustrado cuando no puede convencer a alguien.

B. Colaborativo: Si obtuvo esta categoría, es posible que pertenezca a la escuela de manejo de conflictos que usa la cabeza para ganar, ambicioso y con fuerza de voluntad, pero sin llegar a ser abrumador. Preferirá la persuasión a la intimidación y está dispuesto a llegar a un compromiso para acabar con conflictos de larga duración.

C. Participativo: En esta categoría no se arrebatan con facilidad. Escuchan el punto de vista del oponente, analizan las situaciones y explican su caso en detalle, pero en última instancia cederán ante sus oponentes en bien de la armonía

D. Complaciente: Esta categoría indica que trata de evitar a toda costa el conflicto y la confrontación y reprime sus sentimientos a fin de mantener la paz.<sup>5</sup>

Los resultados del test de Manejo de conflicto y la negociación, indica que un 36% está catalogado como Participativo y un 64% ocupa el lugar de Colaborativo.

### 3.2.2. Test N° 2- Desarrollo de colaboradores

PUNTAJE OBTENIDO	
1	22
2	29
3	27

---

<sup>5</sup> Fuente: "QUIZ ON STYLES FO CONFLICT MANGEMENT" Febrero de 1990. NATIONAL INSTITUTE OF BUSINESS MANAGEMENT.

4	30
5	21
6	27
7	29
8	26
9	25
10	24
11	21

La interpretación de los resultados para este test, es de la siguiente manera:

Se realizó la tabulación de acuerdo a las opciones marcadas: desacuerdo (D), neutro(N), de acuerdo (A), cada una con un puntaje distinto,

De 25 a 30: Usted posee actitudes muy positivas respecto a ayudar a los demás a desarrollarse y capacitarse en el trabajo. Estas actitudes reflejas su espíritu de equipo y preocupación por la superación de los demás.

De 16 a 24: Usted tiene actitudes positivas como negativas respecto a colaborar con los demás. A fin que se considere un buen jugador de equipo quizá deba desarrollar una mayor sensibilidad hacia las necesidades de los demás

De 10 a 15: Usted tiene actitudes negativas respecto a colaborar con los demás, tenga cuidado de que el estar muy centrado en sus necesidades sea una dificultad en el futuro.

Los resultados del test de Desarrollo de colaboradores, indica que el 64% de los supervisores mantienen una buena actitud y preocupación por sus equipos.

### 3.2.3. Test N° 3- Desarrollo de liderazgo

PUNTAJE OBTENIDO	
1	10
2	14
3	15
4	16
5	14
6	14
7	12
8	13
9	14
10	14
11	11

Este test presenta veinte enunciados sobre escenarios y actitudes que los supervisores pueden observar en sí mismos por lo general verdadero o por lo general falso. La calificación determina el estilo de liderazgo según la tabulación que presenta Dubrin (2008).

Si su calificación es de 15 o más, usted es (o sería) con toda probabilidad un líder participativo. Si su calificación es de cinco o menos, usted es (o sería) con toda probabilidad un líder autoritario

El 80% de los supervisores se encuentra en un margen que esta fuera de calificación indicado por la autora.

### 3.3. Método de la observación– Anexo 3

Esta herramienta utilizada se desarrolló en simultáneo con la participación de los integrantes del equipo de trabajo, distribuidos en los pisos 8, 9 y 10, que corresponden al área comercial de Sura, ubicada en el distrito de Miraflores. El procedimiento se realizó el viernes 11 de noviembre 2016, duró cinco horas aproximadamente, cuyo objetivo era validar la competencia relacionada al manejo de la influencia; debido a que no encontramos sugerencias de encuestas o test en los textos consultados para el desarrollo de nuestra investigación.

Observaciones	Sup 1	Sup 2	Sup 3	Sup 4	Sup 5	Sup 6	Sup 7	Sup 8	Sup 9	Sup 10	Sup 11
1. ¿El supervisor muestra una actitud de empatía hacia su equipo?	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
2. ¿El supervisor muestra una actitud de apertura?	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si
3. ¿Los asesores muestran confianza hacia el supervisor para la	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	Si

resolución de problemas?											
4. ¿El tipo de influencia que muestra es de poder formal?	Si										
5. ¿El tipo de influencia que muestra es de poder personal?	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Luego de la observación realizada, se percibió que el 100% de los supervisores desarrollan un estilo de poder formal.

### **3.4. Entrevista a jefes de ventas– Anexo 4**

Esta herramienta se utilizó con los jefes de ventas, uno de ellos se aplicó vía telefónica y el otro fue realizado personalmente en las oficinas de Sura.

Tabla 3

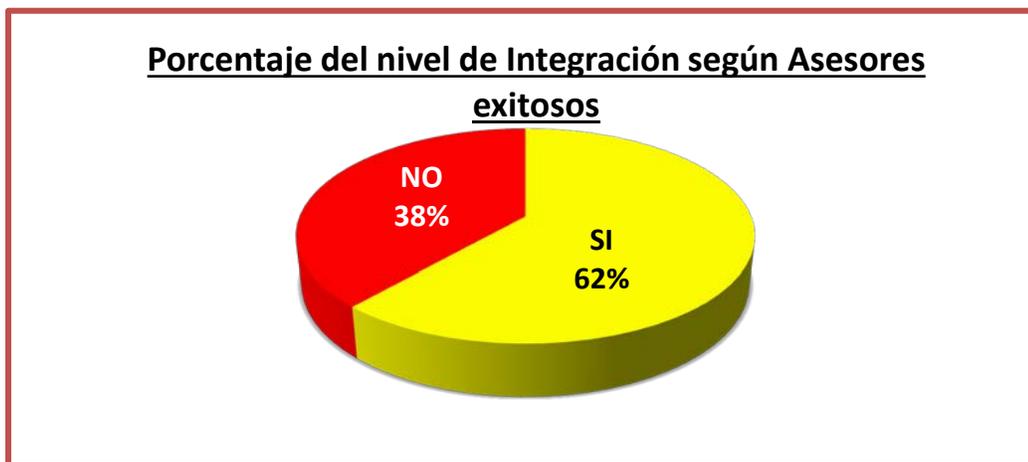
## Cuadro Resumen de Entrevistas

Nro.	Preguntas de profundidad a jefes de ventas	Jefe 1	Jefe 2	Modelo alternativo de competencias
1	¿Cómo y con qué frecuencia evalúa Ud. el desempeño de sus supervisores?	Anual a través de evaluación del desempeño	Semanal (se revisa el avance de producción), quincenal, mensual (revisión individual para analizar resultado del mes anterior y proponer estrategias para el mes siguiente), trimestral y anual (plan de acción para el siguiente año).	Desarrollo de liderazgo
2	¿Cómo es la relación entre sus supervisores?	La relación es óptima ya que tiene supervisores con experiencia	Es muy buena, amable, solidaria, cordial.	Manejo de conflicto y negociación
3	¿Cuáles son las debilidades de sus supervisores para el manejo de sus equipos?	Son poco frecuentes (organización) y si sucedieren se ajustan sus desviaciones	Insuficiencia en el manejo de situaciones críticas (de personal), desorganización frecuente, es más amigo que jefe	Influencia en los demás
6	¿En el equipo de trabajo que Ud. dirige cumplen con su meta mensual?, y por aquellos que no alcanzaron sus metas ¿Qué crees que les hace falta para cumplir sus objetivos?	Van por un buen avance, y cada mes quedan uno o dos supervisiones sin lograr su meta, se realiza un análisis del por qué no lograron sus metas para luego corregirlas.	La jefatura reportó ocho meses de diez en cumplimiento de su meta. Les faltó alinearse con la estrategia de la empresa	Influencia en los demás
8	¿Cuál es su percepción del liderazgo que ejercen sus supervisores?	Buena, según lo confirma también los resultados de clima laboral 2015.	Coexisten varios estilos de liderazgo	Desarrollo de liderazgo

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

El resultado del cuestionario realizado al jefe de ventas, y en el cual sólo tomamos las preguntas correspondientes al tema, señala que existen puntos débiles que requieren mejoras como son las sugeridas en el presente trabajo.

### 3.5. Encuesta a asesores de ventas– Anexo 5



Fuente: Elaboración Equipo de Investigación



Fuente:  
Elabora  
ción Equipo de Investigación

Pregunta 4. ¿En tu equipo de trabajo existe integración?



Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Interpretación del gráfico: Respecto al resultado general, se indica que la mayoría de los entrevistados no percibe integración en su equipo (52%). Sin embargo, a nivel de tipo de consultores, los asesores exitosos tienen una mayor percepción de integración respecto de los asesores no exitosos; es decir, un 62% frente a un 43%.



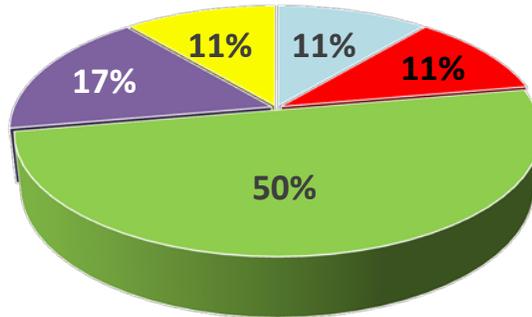
Fuente

:

Elaboración Equipo de Investigación

Pregunta 5. ¿En qué áreas, los supervisores tienen oportunidades de mejora?

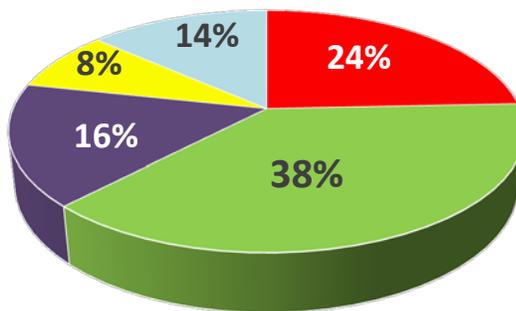
**Oportunidades de mejora según asesores no exitosos**



■ Capacitación ■ Empatía ■ Liderazgo ■ Motivación ■ Planificación

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

**Resultados Generales**

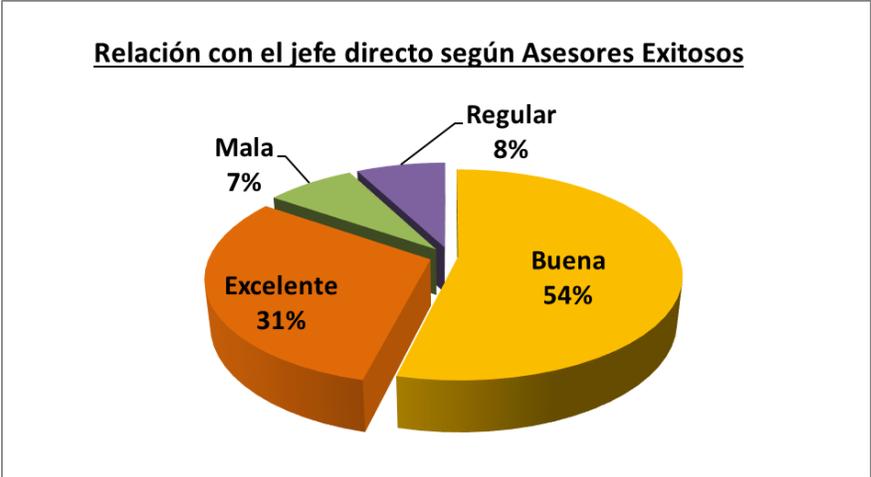


■ empatia ■ liderazgo ■ motivacion ■ planificación ■ capacitacion

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Interpretación del gráfico: Respecto al resultado general, se indica que la mayoría de los entrevistados sugieren mejoras en el área de liderazgo con un 38%. Cabe mencionar que a nivel de tipo de asesores exitosos indican mejorar en liderazgo con un resultado de 38% y los asesores no exitosos sugieren también mejoras en esta área en un 50%.

Pregunta 9. ¿Cómo calificarías la relación con tu jefe?



Fuente:  
Elaboración  
de  
Investigación

Equipo



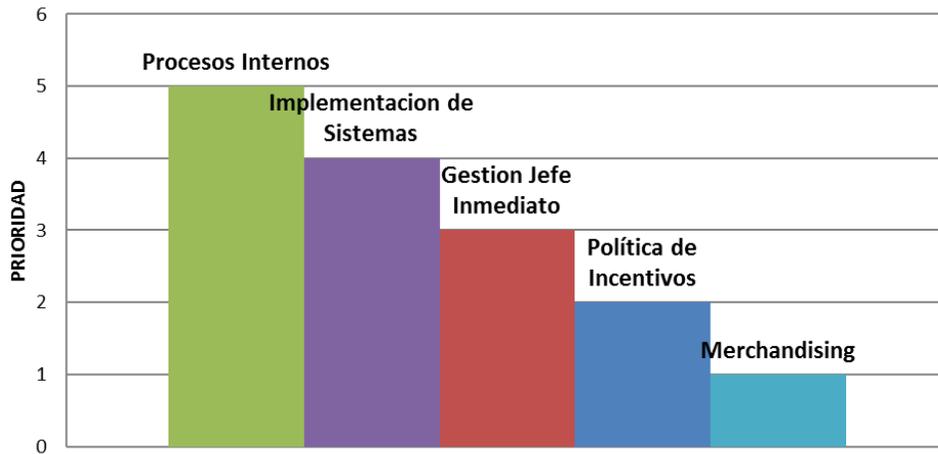
Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Interpretación del gráfico: El resultado general indica que un 64% de los asesores tienen una buena relación con sus jefes.

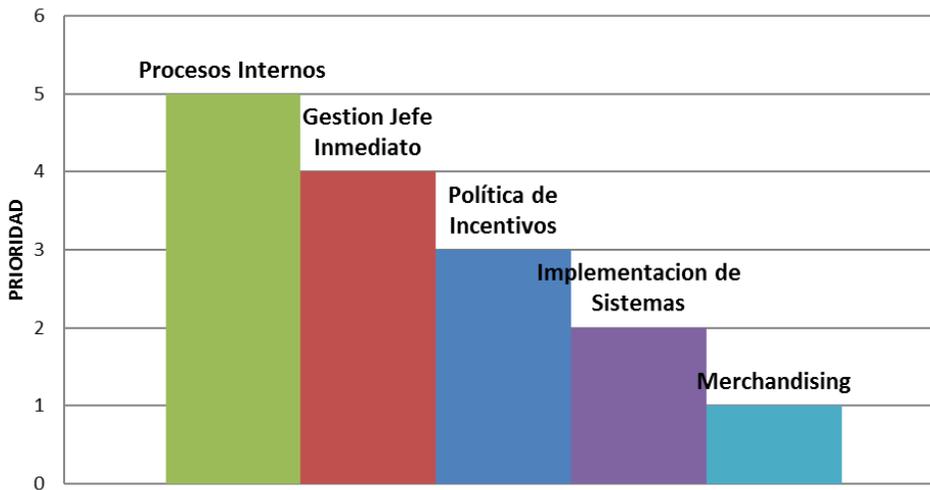
12.- De los siguientes factores ¿Cuáles son los que consideras para el logro de tu meta y en qué orden los colocarías?

**Factores a mejorar de los Supervisores para ayudar el logro de las metas según los Asesores no Exitosos**



Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

**Factores a mejorar de los Supervisores para ayudar el logro de las metas según los Asesores en general**

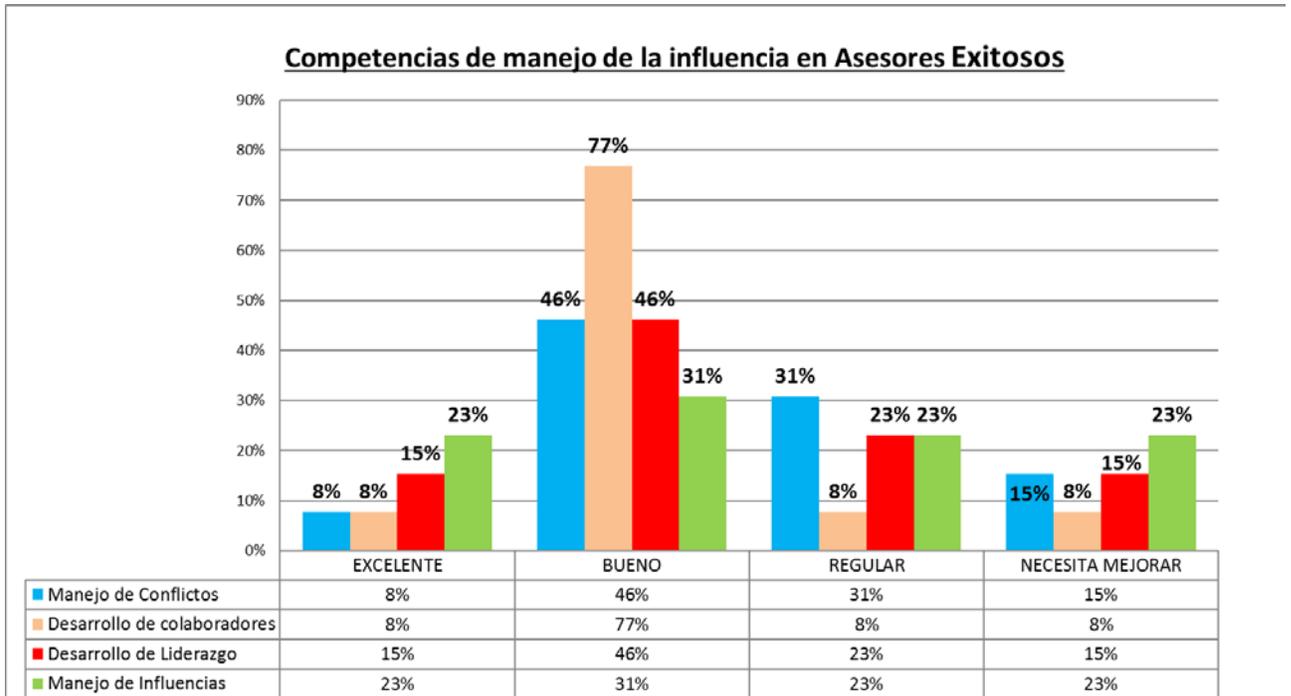


Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

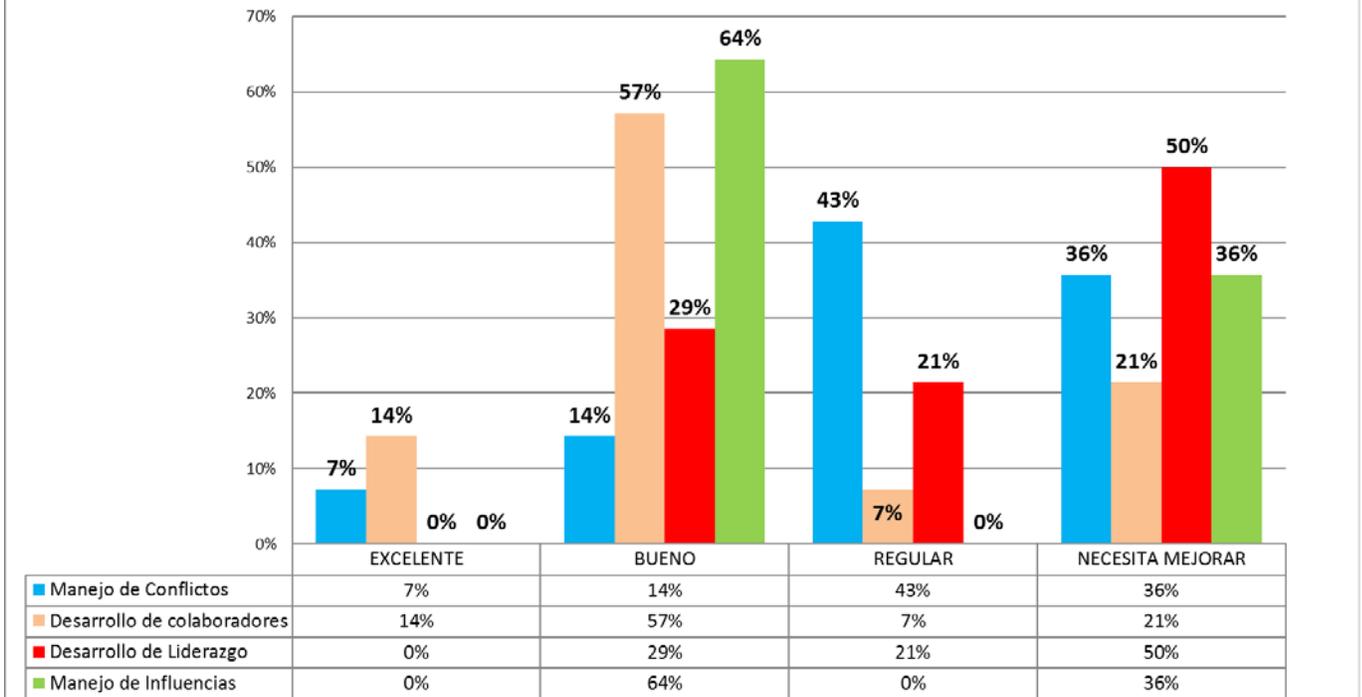
Interpretación del gráfico: Los resultados a nivel general evidencia que se debe trabajar en la mejora de procesos internos.

13.- ¿Cómo calificarías los atributos de tu jefe directo?



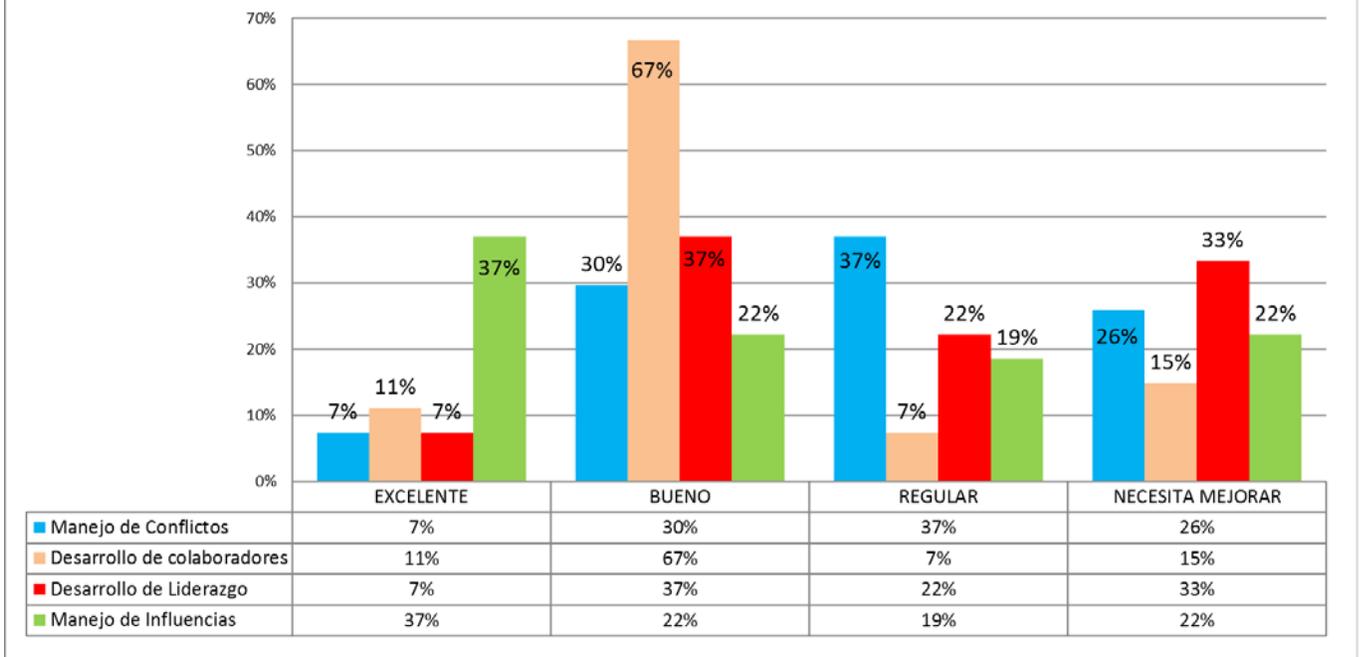
Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

### Competencias de manejo de la influencia en Asesores no Exitosos



Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

### Competencias de manejo de la influencia Asesores en General



Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

Interpretación del gráfico: Respecto al resultado general, los entrevistados indican que las competencias relacionadas al manejo de conflicto 63%, seguido de 55% en desarrollo de liderazgo requieren de mayor atención.

### **3.6. Triangulación**

La triangulación entre métodos utilizada para este trabajo, nos han permitido disminuir los sesgos encontrados en las otras herramientas que fueron utilizadas como son: entrevistas, encuestas, observación y test.

## Figura 2 Triangulación de Métodos

**Objetivo 1:** Identificar las competencias no desarrolladas por los supervisores de acuerdo al perfil del puesto.  
**Herramienta a utilizar:** Entrevista de Profundidad  
**Unidad de análisis:** Subgerente Comercial  
**Preguntas referidas:** N°3 (Anexo 1)  
**Hallazgos:**  
En su totalidad, los líderes cumplen con la competencia de la Orientación a Resultados, y la oportunidad de mejora es la **falta de organización** para cumplir tareas administrativas dentro de los plazos programados. Ésta competencia está relacionada con el contexto y visión del negocio requerido por la empresa.

**Objetivo 4:** Identificar las competencias de manejo de la influencia  
**Herramienta a utilizar:** Test Psicométricos y Observación  
**Unidad de análisis:** Supervisores  
**Preguntas referidas:** N°1 a la N°20 (Anexos 2 y 3)  
**Hallazgos:**  
  
\***Manejo de conflictos y negociación**, el 64% de los supervisores es posible que pertenezca a la escuela de manejo de conflictos, ambicioso y con fuerza de voluntad, preferirá la persuasión a la intimidación y está dispuesto a llegar a un compromiso para acabar con conflictos de larga duración.  
\***Desarrollo de colaboradores**, el 64% de encuestados posee actitud positiva para ayudar a los demás y capacitarse y el 36% de encuestados posee actitud positiva y negativa respecto a colaborar con los demás.  
\***Desarrollo de Liderazgo**, indica que el 20% de la muestra califica como líder participativo y el 80% de supervisores no se encuentra clasificado en la tabla de valores.  
\***Manejo de la influencia**, el 80% de los supervisores desarrollan un estilo de poder formal.

**Objetivo 2:** Identificar las competencias no desarrolladas por los supervisores de acuerdo al perfil del puesto.  
**Herramienta a utilizar:** Entrevista  
**Unidad de análisis:** Jefes de Venta  
**Preguntas referidas:** 1,2,3,6 y 8 (Anexo 4)  
**Hallazgos:**  
  
\*Los Jefes de Ventas se encuentran satisfechos con la gestión de sus Supervisores.  
\*La relación entre Supervisores y Asesores es buena  
\*La percepción de Liderazgo es buena  
\*Los equipos consolidados son menos recurrentes a sus jefes  
\*Las jefaturas manifiestan que la **falta de organización** es una oportunidad de mejora para sus equipos

**Objetivo 3:** Identificar y clasificar las competencias desarrolladas según el MAC  
**Herramienta a utilizar:** Encuesta  
**Unidad de análisis:** Asesores de Venta  
**Preguntas referidas:** 4,5,9,12,13 (Anexo 5)  
**Hallazgos:**  
  
Falta desarrollar las siguientes competencias:  
\*Manejo de conflictos y negociación 63%  
\*Liderazgo 56%  
\*Manejo de la Influencia 41%  
\*Desarrollo de Colaboradores 22%

## **3.7. Hallazgos**

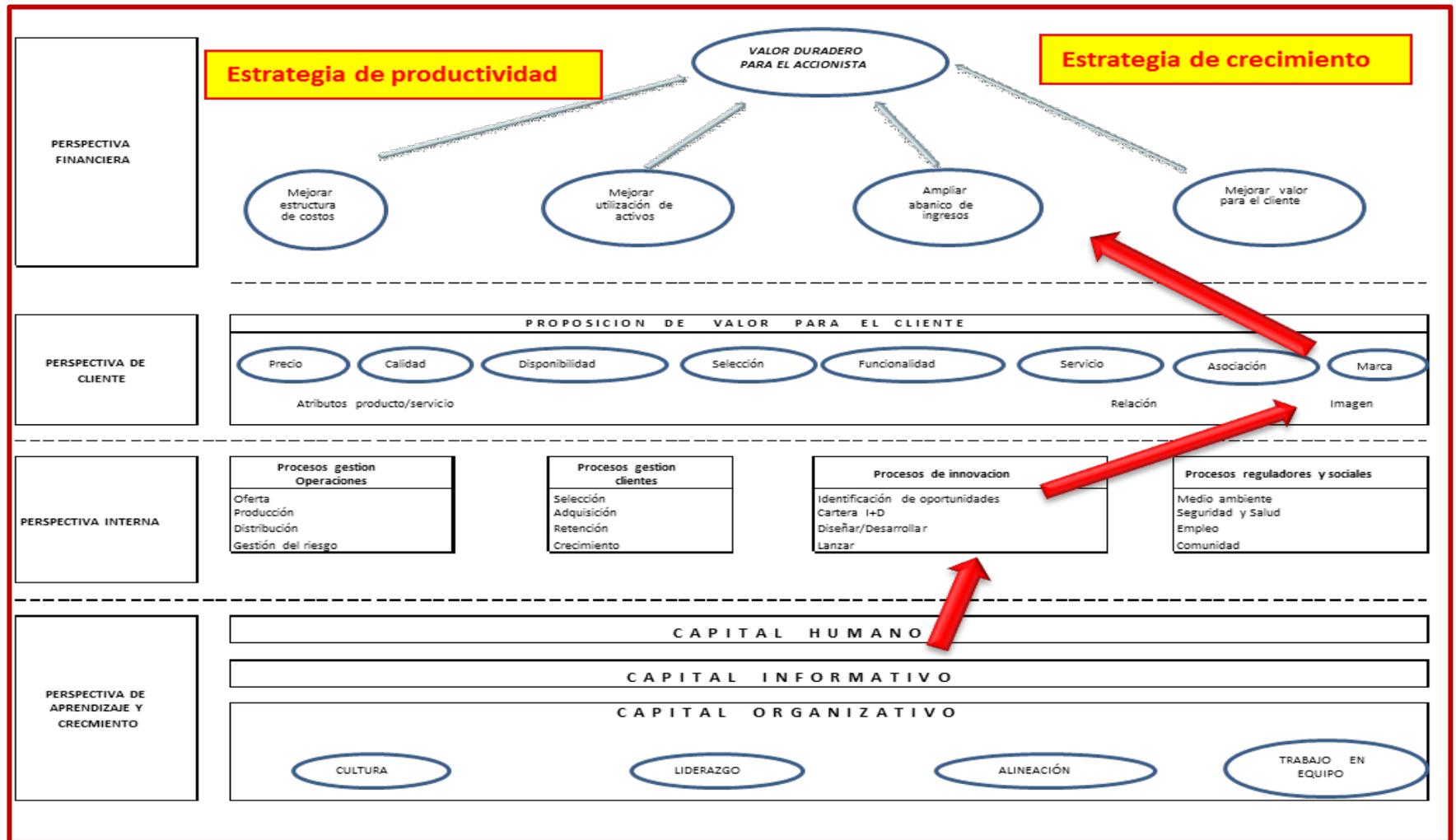
Respecto a los hallazgos correspondientes, la empresa SURA nos ha proporcionado los siguientes:

### **3.7.1. Mapa Estratégico**

La aplicación de un mapa estratégico en nuestra investigación nos ayudará a evaluar las mejores iniciativas estratégicas para cumplir con nuestros objetivos.

### Figura 3. Mapa Estratégico Seguros Sura

En la actualidad el mapa estratégico de Sura Seguros, en el área comercial esta direccionado a la estrategia de crecimiento.



Fuente: Memoria Anual Sura 2015

<i>Objetivos estratégicos RR. HH</i>	
<i>Sura Seguros - Área Comercial</i>	
<i>Perspectivas financieras (accionistas)</i>	Crecimiento
<i>Perspectiva del cliente interno (asesores de ventas)</i>	Satisfacción del vendedor
<i>Perspectivas de procesos clave</i>	Gestión del cliente interno
<i>Perspectivas de aprendizaje y desarrollo (supervisores)</i>	Recurso capital humano

Fuente: Elaboración Equipo de Investigación

### **3.7.2. Líder de Equipo: Modelo de Competencias Organizacionales**

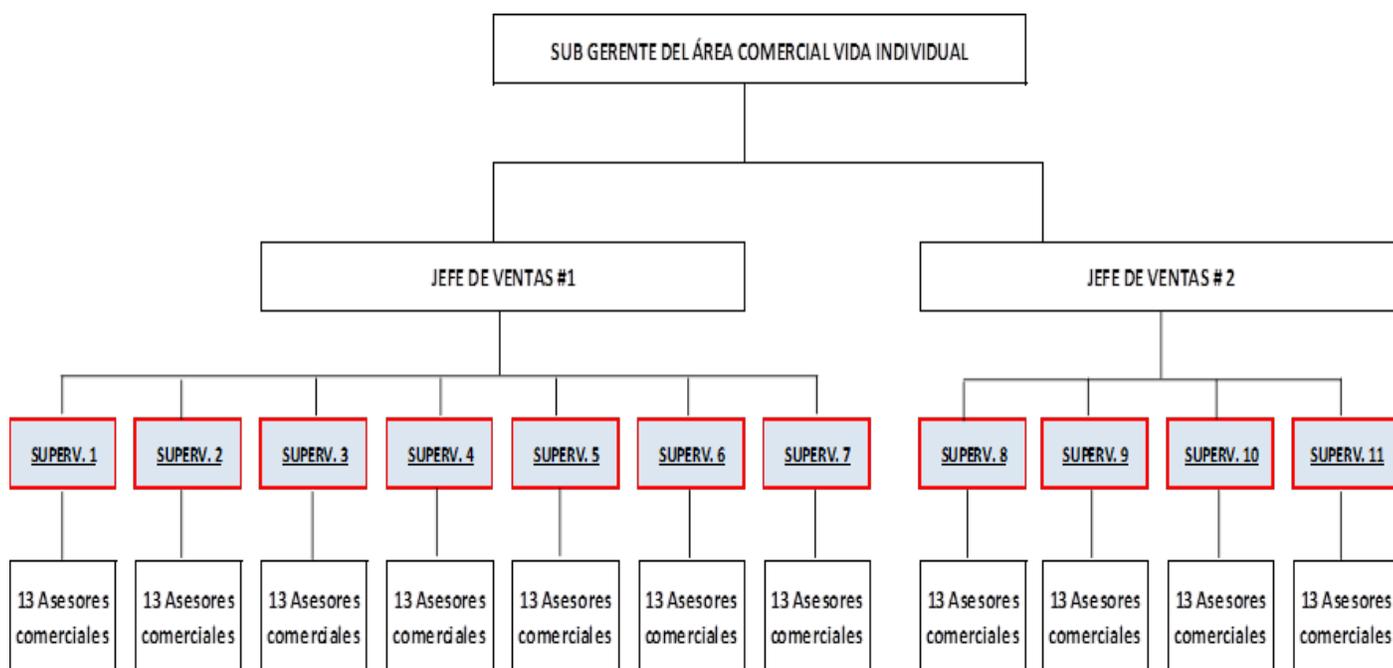
#### ***3.7.2.1. ¿Qué es una competencia?***

Una competencia es un conjunto de comportamientos que, si son presentados de manera consistente en el tiempo, llevan a un desempeño sobresaliente. Estas se miden de acuerdo a la frecuencia en la que se presentan en las actividades del día a día durante el período evaluado. En SURA Perú, contamos con un modelo de competencias organizacionales definido para integrantes y líderes de equipo, el cual detallamos a continuación.

### 3.7.2.2. Organigrama del Área Comercial de Seguros de Vida Individual

Figura 4

Organigrama Área Comercial Seguros SURA



Fuente: Memoria Anual Sura 2015



## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Para obtener las conclusiones de esta investigación, hemos utilizado las siguientes herramientas: entrevista de profundidad, test psicométricos, cuestionarios con preguntas cerradas y abiertas, observación y encuestas. Estas nos han permitido apreciar desde diferentes perspectivas la situación real en el área comercial en Seguros SURA.

Los resultados presentaron ciertos sesgos que no nos permitían llegar a conclusiones más precisas; por lo tanto, nos vimos en la necesidad de buscar otra herramienta que nos ayudó, que es el Método de Triangulación.

La técnica de triangulación empleada será de datos a un nivel interactivo y una muestra del tipo no probabilístico, el cual nos permitió validar los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

A continuación, explicaremos los resultados alcanzados a partir de esta metodología.

En primer lugar, con respecto a la entrevista a profundidad aplicada a la subgerente comercial, y en el cuestionario aplicado a los jefes de ventas, se concluye que la oportunidad de mejora esta direccionada a la falta de organización de sus funciones.

En segundo lugar, al aplicar los test de autoevaluación a once supervisores y las encuestas desarrolladas por la fuerza de ventas, dio como resultado que la competencia de desarrollo de liderazgo no era una característica que marque la diferencia en el equipo de trabajo. Además, según la fuerza de ventas, la deficiencia en el manejo de conflictos y negociación es la que más destaca a nivel de las competencias de nuestro estudio.

### **4.1. Conclusiones Generales**

La competencia de Manejo de conflictos y negociación, conjuntamente con el desarrollo de liderazgo, deberán ser reforzados para lograr una mejor gestión en el área comercial, lo cual impactará positivamente en la rentabilidad.

## **4.2. Recomendaciones**

Alinear el perfil de los supervisores de Sura, con el clúster del Manejo de Influencias del Modelo Alternativo de Competencias.

Realizar un taller vivencial, realizado por una empresa especializada, en donde se refuercen las competencias que han resultado ineficientes, según nuestra investigación. (Anexo 6).

Crear un círculo de calidad y gestión, en donde sólo participen los mejores supervisores generando ideas que beneficien sus resultados, tanto a nivel de producción, como de clima organizacional.

Realizar sesiones de Coaching para los supervisores que obtuvieron una valoración mínima en su gestión, debido a que esta técnica les permitirá nivelar sus competencias con las necesidades requeridas para el puesto y en relación a la estrategia de la empresa.

Implementación del cuadro de mando estratégico de Recursos Humanos propuesto por nuestro equipo de investigación.

Cuadro de Mando Estratégico de RR. HH Sura Seguros – Área Comercial

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
NIVEL	SURA	PROPUESTA DE TESIS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES
Perspectivas financieras (Accionistas)	Crecimiento	Rentabilidad	Presupuesto 100% RR.HH. Optimización de costos	Indicadores financieros Beneficio por empleado
Perspectiva del cliente interno (Asesores de ventas)	Satisfacción del vendedor	Satisfacción del vendedor	Encuestas del clima laboral Motivación y retención Compensaciones y beneficios	Mejora en el cumplimiento de objetivos Conciliación vida laboral - personal Mejoras en la comunicación Nivel de compromiso con el área.
Perspectivas de procesos clave	Gestión del cliente interno	Gestión del cliente interno	Planificación del cliente interno	Índice de rotación Gastos de selección Ausentismo Reducción de los niveles de estrés

				Gestión de la formación y desarrollo
Perspectivas de aprendizaje y desarrollo (Supervisores)	Recurso capital humano	Alineación de competencias según el M.A.C.	Programa de Desarrollo (Taller vivencial, círculo de calidad, coaching) GAPS competenciales según el M.A.C. en los próximos meses	Índice de eficiencia de la productividad laboral Eficiencia de los programas de formación ROI de la formación

Fuente:

Elaboración

Equipo

de

Investigación

A continuación, propondremos los indicadores que hace referencia el autor Jorge Palacios Plaza, para el control y seguimiento del mapa estratégico indicado líneas arriba, respecto a las perspectivas de aprendizaje y desarrollo.

Índice de eficiencia de la productividad laboral asociada al aprendizaje y desempeño de los empleados en el puesto de trabajo (supervisores). Esta ratio ha sido desarrollada por PhD. Jorge Palacios Plaza.

$$\text{Fórmula: } GA \times GC \times T$$

GA es Grado de Aprendizaje de la tarea o acción a la hora de ser aprendida. Para ello, hay que desarrollar una escala por niveles para medir el grado de aprendizaje. Ver la siguiente tabla:

NIVELES	GRADO DE APRENDIZAJE
1	Facilidad en aprender la tarea o acción. Son acciones o tareas básicas e incluso repetitivas, no se requiere más que un aprendizaje mínimo o básico.
2	Facilidad media de aprendizaje. Se requieren algunos principios.
3	Se requiere dominar ciertos principios, para posteriormente aprender más sobre las acciones o tareas que se encomiendan
4	Dificultad media en el aprendizaje. La tarea es semicompleja, de un nivel de eficacia y especialización media-alta.
5	Dificultad amplia en el aprendizaje. La tarea es compleja, de un alto nivel de eficacia y especialización.

T es

Temporalidad en la que se realiza la acción o tarea; esto es, qué tiempo se le dedica en el puesto de trabajo a la realización de estas acciones o tareas. Para ello hay que desarrollar una escala por niveles para medir el grado de aprendizaje. Ver la siguiente tabla.

ACCIONES	TIEMPO	% DEDICADOS
	16	10%
	25	15%
	8	6%
	12	8%
	Etc. ...	....
	Total horas mes	100%

Nota: La suma de los tiempos en % debe dar 100

GC es Grado de Calidad de la tarea o acción a la hora de ser desempeñada y realizada de manera correcta (Rendimiento). Para ello, hay que desarrollar una escala por niveles que mida el grado de desempeño y rendimiento. Ver la siguiente tabla:

NIVELES	GRADO DE DESEMPEÑO Y RENDIMIENTO
1	Pobre nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción que no repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización, lo que genera resultados negativos.
2	Bajo nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción que repercute en escasos resultados cualitativos y cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización, los escasos resultados generan beneficios económicos negativos.
3	Nivel medio de desempeño y rendimiento de la tarea o acción que repercute en resultados cualitativos importantes, pero escasamente cuantitativos o económicos, tanto para el área como para la organización.
4	Alto nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción que repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos de cierta relevancia, tanto para el área como la organización.
5	Excelente nivel de desempeño y rendimiento de la tarea o acción que repercute en resultados cualitativos y cuantitativos o económicos altos e importantes, tanto para el área como para la organización.

Eficiencia de los programas de formación permite evaluar la eficiencia de los programas de formación, así como calcular qué inversión se debe realizar para evaluar el impacto de la formación. Para ello calcule los costos de las pruebas anteriores y posteriores (pre y post) de las acciones formativas. Esta ratio ha sido desarrollada por la universidad Complutense de Madrid, a través de J.M. Prieto.

$$\text{Fórmula: } C = IC_I + 2NC_S + 2NIC_A$$

C: Costos Totales

N: Número de Ítems

C<sub>S</sub>: Costo por sujeto

I: Número de pruebas

C<sub>I</sub>: Costo por prueba

C<sub>A</sub>: El costo de aplicar una prueba al sujeto

ROI de la formación: Convierte los beneficios de la formación en un valor monetario.

$$ROI = \frac{\textit{Utilidad (Beneficios Netos del Programa)}}{\textit{Costos del Programa}} \times 100 \%$$

# ANEXOS

## ANEXO 1 – Cuestionario a Sub Gerente Comercial

1. ¿Cómo consideras ha sido el comportamiento respecto a la productividad por supervisor?

La productividad de la fuerza de ventas nueva es menor que la fuerza de ventas antigua. En el equipo existe 2 jefaturas una que es está desarrollada, debido a que cuenta con personal de ventas con amplia experiencia y trayectoria en el área de seguros y un equipo nuevo.

2. ¿Podrías establecer en % un comportamiento productivo de los últimos 6 meses?

La productividad se mide por quintiles

Quintiles 1,2,3 el porcentaje de cumplimiento es del 70% de la fuerza de ventas y el quintil 5 que es menor a la meta establecida, representa un 30%, 6to quintil el 23% de los equipos.

3. ¿Cuál consideras que es la competencia que más desarrollado tiene tu equipo de líderes y cuál faltaría trabajar?

Una de las fortalezas es la orientación a resultados, existe una competencia sana entre los líderes, se apoyan entre sí.

He observado que falta de organización, incumplimiento de las tareas administrativas, no maneja correctamente las herramientas para organizar sus tareas en el caso de envío de reportes, programación de exámenes o capacitaciones virtuales.

4. ¿Cuál es la meta de cliente a alcanzar?

500 pólizas mensuales

5. ¿Se ha previsto algún tipo de capacitación para los líderes diferente al acostumbrado?

Módulo nuevos ingresos y refuerzo

Procesos internos (cobranzas, ADN, productos, metodología Sello Sura)

Presentación eficaz

Taller de habilidades blandas

Imagen personal

## ANEXO 2 Test Psicométricos a Supervisores

### MANEJO DEL CONFLICTOS Y LA NEGOCIACIÓN

Coloque una X en la alternativa que mejor se adapte a su reacción típica ante la situación que se describe:

Cuando alguien se muestra en extremo hostil hacia mí, por lo general:

Respondo de la misma manera

Lo convengo de que se calme

Escucho lo que tenga que decirme

Me doy media vuelta y me marcho

Cuando me topo de súbito con una discusión acalorada , lo más probable es que:

Me inmiscuya y me ponga de parte de alguno de los contendientes

Trate de mediar

Me quedé callado y observe

Me vaya cuanto antes

Cuando sospecho que otra persona se está aprovechando de mí:

Trato de que la persona deje de hacerlo

Me valgo de hechos y persuasión

Modifico mi relación con la persona

Acepto la situación

Si alguien no comparte mi opinión

Trato de que vea las cosas de la misma manera que yo

Analizo el problema de manera lógica

Busco un compromiso aceptable para ambos

Dejo que el problema se resuelva solo

Después de una confrontación con alguien que estimo de verdad:

Trato de que comprenda mi posición

Trato de resolver nuestras diferencias

Espero antes de reanudar el contacto

Dejo las cosas como están

Cuando veo que está surgiendo un conflicto entre dos personas que estimo, por lo general:

Me muestro decepcionado

Trato de mediar

Observo cómo se desarrollan las cosas

Abandono la escena

Cuando veo que está surgiendo un conflicto entre dos personas que me son indiferentes, por lo general:

Me muestro decepcionado

Trato de mediar

Observo cómo se desarrollan las cosas

Abandono la escena

La retroalimentación que recibo de las personas indica que yo:

Presiono todo lo que puedo para obtener lo que deseo

Trato de resolver las diferencias

Adopto una actitud conciliadora

Le huyo al conflicto

Cuando estoy en grave desacuerdo con alguien:

Hablo hasta expresar todo lo que pienso

Hablo un poco más de lo que escucho

Escucho y me aseguro de entender

Escucho de manera pasiva

Cuando alguien hace algo que me enfada:

Uso un lenguaje fuerte y directo

Trato de persuadir a la persona de que deje de hacer lo que me molesta

Me tomo las cosas con calma y trato de explicar cómo me siento

No hago ni digo nada

## DESARROLLO DE LOS COLABORADORES

Marque en desacuerdo (D), neutro (N), o de acuerdo (A) en la letra del círculo que se adapte a cómo actúa:

Si veo que un colega del trabajo comete un error no le digo nada	D	N	A
En el trabajo todos tienen la obligación de compartir ideas y habilidades con los demás colegas	D	N	A
Solo el gerente es responsable de ofrecer coaching a las personas que forman parte del equipo de trabajo	D	N	A
Puedo pensar en muchos momentos en mi vida en que alguien me dio las gracias por haberle mostrado como hacer algo.	D	N	A
Tengo muy poca paciencia con los colegas del trabajo que no estén dispuestos a darme toda su cooperación	D	N	A
A fin de ahorrar tiempo, prefiero más hacer el trabajo de alguien a invertir el tiempo necesario en enseñarles cómo hacerlo	D	N	A
Asumiría la iniciativa de tomar bajo mi protección a un empleado sin experiencia	D	N	A
De niño, siempre me tomé el tiempo necesario para mostrarles a los más pequeños como hacer algo.	D	N	A
Prefiero esperar a que el gerente tenga tiempo de ayudarme a pedirle ayuda a	D	N	A

un colega.			
Prefiero no compartir información con un compañero de trabajo porque esa persona podría hacer el trabajo igual o mejor que yo	D	N	A
TOTAL			

### DESARROLLO DE LIDERAZGO

Coloque una marca en la columna correspondiente según piense si en su caso el enunciado es por lo general verdadero o por lo general falso. Tenga presente lo que ha hecho o lo que piense que haría en los escenarios y actitudes descritos.

Preguntas	Por lo general V	Por lo general F
Es más probable que yo mismo me ocupe de una tarea importante a que se la dé a un miembro del grupo		
Preferiría ocuparme de los aspectos analíticos del trabajo de un gerente a trabajar en forma directa con los miembros del grupo		
Un aspecto importante de mi manera de dirigir a un grupo es mantener a los miembros del equipo enterados casi todos los días sobre cualquier información que pueda afectar su trabajo		
Pienso que es una buena idea darle el mismo problema a dos miembros del grupo y después elegir la solución que me parezca mejor.		
Pienso que es conveniente que el líder o gerente se mantenga un poco apartado del grupo para que pueda tomar las decisiones difíciles cuando sea		

necesario.		
Aun cuando se trate de problemas sencillos, siempre busco oportunidades de saber cuál es la opinión del grupo sobre el asunto antes de tomar una decisión.		
Si varios miembros del grupo me demostraron que estoy equivocado no dudaría en cambiar de decisión.		
Las diferencias de opinión dentro del grupo de trabajo son saludables.		
Pienso que las actividades diseñadas para crear un mayor espíritu de equipo tales como dedicar un sábado a arreglar la casa de una familia de bajos ingresos constituyen una excelente inversión de tiempo.		
Si mi grupo tuviera que contratar a una persona nueva, me gustaría que todo el grupo la entrevistara.		
Hoy en día, el líder de equipo eficiente utiliza el correo electrónico en alrededor de 98% de las comunicaciones con los integrantes del equipo.		
Es muy posible que las mejores ideas provengan de los miembros del grupo y no del gerente.		
Si el grupo fuera a celebrar un banquete, consultaría a todos los miembros acerca del tipo de comida que se serviría en él.		
Nunca he visto en ningún parque o museo la estatua de un comité, así es que ¿Para qué tomarse la molestia de tomar decisiones conjuntas si lo que uno desea es el reconocimiento de los otros?		
Me desagrada sobremanera el hecho de que uno de los integrantes del equipo desafíe mi posición en cuanto a un asunto.		
Por lo general, les explico a los miembros del grupo el método que deben utilizar para llevar a cabo la tarea asignada.		
Si no fuera a la oficina durante una semana, la mayor parte del trabajo importante del departamento seguiría haciéndose de todas maneras		

Me es (o sería) muy difícil delegar tareas importantes.		
Cuando uno de los miembros del grupo acude a mí con un problema, por lo general le propongo de inmediato una solución.		
Cuando uno de los miembros del grupo acude a mí con un problema, por lo general le pregunto a la persona: ¿En qué soluciones has pensado hasta ahora?		

### ANEXO 3 – Reporte de Observación

Observaciones	Sup 1	Sup 2	Sup 3	Sup 4	Sup 5	Sup 6	Sup 7	Sup 8	Sup 9	Sup 10	Sup 11
1. ¿El supervisor muestra una actitud de empatía hacia su equipo?	No	No	No	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
2. ¿El supervisor muestra una actitud de apertura?	Si	No	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si
3. ¿Los asesores muestran confianza hacia el supervisor para la resolución de problemas?	No	No	Si	Si	No	No	No	Si	No	No	Si
4. ¿El tipo de influencia que muestra es de poder formal?	Si	Si									
5. ¿El tipo de influencia que muestra es de poder personal?	No	No	No	Si	No	No	Si	No	No	No	No

### ANEXO 4 – Cuestionario a Jefes de Ventas

¿Cómo y con qué frecuencia evalúa Ud. el desempeño de sus supervisores?

¿Cómo es la relación entre tus supervisores?

¿Cuáles son las debilidades de tus supervisores para el manejo de sus equipos?

¿Qué tan frecuente los supervisores acuden a Ud. ,para la solución de problemas?

¿Para la formulación de las estrategias comerciales, han participado proactivamente tus supervisores? ¿Tus supervisores aplican éstas estrategias?, ¿las innovan?

¿En el equipo de trabajo que Ud. Dirige cumplen con su meta mensual?, ¿Si aquellos que no alcanzaron sus metas, que crees que le hace falta para cumplir sus objetivos?

¿Necesitas recurrir a tu autoridad y poder, para que tus supervisores actúen?

¿Cuál es tu percepción del liderazgo que ejercen tus supervisores?

¿Crees que los asesores se encuentran satisfechos con la gestión de su supervisor?

¿Qué tan satisfecho está con su equipo de trabajo?

## ANEXO 5 – Encuesta a Fuerza de Ventas

1. ¿Te consideras extrovertido, agradable y detallista? SI ( ) NO ( )

Si la respuesta anterior es Si. ¿Crees que es importante para captar clientes?

---

Si la respuesta anterior es No. ¿Crees que es necesario contar con esas actitudes para captar clientes?

---

2. ¿Te gusta el trabajo que realizas? SI ( ) NO ( ) ¿Por qué?

---

3. ¿Qué herramientas utilizas para fidelizar a tus clientes?

---

4. ¿En tu equipo de trabajo existe integración? SI ( ) NO ( )

¿El equipo de trabajo se siente motivado? SI ( ) NO ( )

5. ¿Tu jefatura tiene fortalezas? SI ( ) NO ( )

¿Cuáles serían?

---

¿Tiene oportunidades de mejora? SI ( ) NO ( )

¿Cuáles serían?

---

6. Tu jefatura te comunica lo que espera de ti y te apoya en el logro de tus objetivos SI ( ) NO ( )

7. ¿Crees que tu éxito se debe al uso de qué estrategia de ventas?

a) Empresa ( ) b) Propia ( )

8. ¿Crees que además de tu experiencia, el apoyo brindado por tu jefe ha sido relevante para el logro de tus objetivos personales? Si ( ) NO ( )

9. ¿Cómo calificarías tu relación con tu jefe?

4. Excelente ( ) 3. Bueno ( ) 2. Regular ( )  
1. Mala ( )

10. ¿Consideras que la meta establecida por la empresa es apropiada? SI ( ) NO ( )

11. ¿Te capacitan todos los años? SI ( ) NO ( )

12. De los siguientes factores: ¿Cuáles consideras se debe mejorar para ayudar al logro de tu meta y en qué orden los colocarías?

- a) Gestión del jefe inmediato ( )
- b) Implementación de sistemas ( )
- c) Procesos internos ( )
- d) Política de incentivos ( )
- e) Regalos Promocionales –merchandising ( )

13. ¿Cómo calificarías los atributos de tu jefe directo? Siendo: 4 = Excelente, 3 = Bueno, 2 = Regular, 1 = Necesita mejorar,

( ) Manejo de conflictos y negociación.

( ) Desarrollo de colaboradores.

( ) Desarrollo del liderazgo.

14. ¿Cuándo tu cliente tiene un reclamo, lo atiendes directamente o se lo informas a tu jefe?

---

15. Si no llegas a tu meta, ¿el siguiente mes recibes algún tipo de apoyo por parte de tu jefe inmediato para lograr tu meta?

- a) Feedback (análisis de estrategias)
- b) Refuerzo de técnica de ventas
- c) Referidos
- d) Motivación intrínseca
- e) Estrategias para conseguir clientes
- f) Ninguna de las anteriores

## ANEXO 6 – Propuesta Taller Vivencial



Taller Vivencial In Hosue  
**Liderazgo ejecutivo y transformacional  
para marcar la diferencia**

Presupuesto especialmente diseñado para:



**MotivARTE** *Perú*

*"Líderes formando personas con pasión y propósito"*

[coordinacion@motivarteperu.com](mailto:coordinacion@motivarteperu.com)

T 278 9293 RPC 986573359

[www.motivarteperu.com](http://www.motivarteperu.com)

**Incluye:**

- Separatas y manual de trabajo.
- Materiales (todo lo que se necesite para el desarrollo del taller)
- Certificados para cada participante, los cuales serán entregados al finalizar el taller.

**Tema:** Liderazgo, comunicación y gestión efectiva

**Duración:** 9:00 am – 1:00 pm / 2pm a 5pm

**Temario:**

***TEMA 1 – LIDERAZGO de 9am a 12pm***

- Mi liderazgo personal
- El aporte como estrategia para potenciar el liderazgo
- Mis actitudes vs mis aptitudes. Competitivo, competente y productivo
- Mi comunicación 360°
- La comunicación afectiva y asertiva
- La supervisión eficiente
- El supervisor líder Vs el estilo de liderazgo.

***TEMA 2 – INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN de 12pm a 1pm***

- ¿Persuadir o manipular?
- Influir ¿Qué es y cómo se logra?
- Persuadiendo al equipo para el logro de sus objetivos.

***TEMAS 3 – MANEJO DE CONFLICTOS CON PERSONAS Y/O CLIENTES DIFÍCILES***

- Las emociones y los sentimientos en tu vida
- Tu estado de ánimo y tus temperamentos
- Carácter vs mal carácter ¡CUIDADO!
- ¿Qué pasa en el cuerpo humano cuando una persona se molesta?
- ¿Cómo manejar, controlar y apaciguar, situaciones de conflicto?



## **BIBLIOGRAFÍA**

Arbaiza Fermini, L. (2012). Desarrollo de competencias gerenciales (1st ed.). Buenos Aires: Cengage Learning.

Benson Smith & Tony Rutigliano (2004) Descubre sus fortalezas en ventas. Bogotá: Editorial Norma 2004.

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). Administración por valores. Bogotá: Editorial Norma S.A.

Casado Lumbreras, Cristina (2009) Entrenamiento Emocional en el Trabajo: España: Editorial Esic 2009.

Fishman, D. (2009). Cuando el liderazgo no es suficiente: Desarrolle su Inteligencia Cultural en la empresa. Lima: Punto y Coma Editores SAC.

Johnson, E. M., Kurtz, D.L. y Scheuing, E.E. (2001). Administración de Ventas: conceptos, prácticas y casos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Johnston, M.W. y Marshall, G.W. (2009). Administración de Ventas (2a. ed.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R.S., y Norton, D.P. (2004). Mapas Estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2009). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. (3a ed. rev.). Barcelona: Centro de Libros PAPF, S.L.U.

Kerin, R. A., Hartley. S. W. y Rudelius, W. (2014). Marketing. (11a. ed.) México: McGraw-Hill. (Ejemplo).

Lefcovich, M. L. (2009). Productividad: su gestión y mejora continua: objetivo estratégico. Córdoba: El Cid Editor.

Millán, A. A. y Muñoz C. C. (2002). El cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. Madrid: Fundación MAPFRE Estudios.

Olmedo, J. A. (2001). Manual del director comercial. Barcelona: Gestión 2000.

Palacios,P.J. (2008).Medición del impacto y la Rentabilidad de la Formación. España: Editorial Díaz de Santos.