



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO DE LA ROTACION DEL  
PERSONAL DE VENTAS EN EL SECTOR EMPRESARIAL  
DE LA CIUDAD DE CUENCA”**

Tesis de graduación previa a la obtención del título en  
Psicología Laboral y Organizacional

**Autor:** Juana Inés Chacón Moscoso

**Director:** Psic. Cristina Crespo Andrade

Cuenca, Ecuador

2009

*Este trabajo reúne muchas cosas: compromiso, ideales, frustraciones, y sobre todo realidades.*

*A mi familia por ser siempre incondicional y apoyarme en la consecución de mis metas*

*Gracias a mi directora de tesis, Cristina por toda su dedicación y ayuda brindados en este tiempo y sobre todo por su gran generosidad*

*Gracias Suco por haber confiado en mí para la realización de esta investigación y por haber compartido conmigo sus conocimientos*

*También agradezco a las siete empresas que decidieron participar en este estudio y que muy gentilmente me facilitaron la información necesaria.*

## **RESUMEN**

El objetivo principal de esta investigación es establecer las causas y el impacto que tiene la rotación de personal de ventas en los resultados del negocio. La investigación se realizó mediante un estudio de casos en siete de las empresas más representativas de la ciudad dentro de los sectores de: Consumo Masivo, Electrodomésticos, Manufactura y Financiero.

Se estudiaron los costos directos producidos por la rotación en cada empresa participante, tanto a nivel económico como psicológico, mediante análisis de datos y entrevistas. Una vez realizada la investigación se ha considerado importante incluir sugerencias basadas en los resultados del estudio, acerca de la importancia de retener al personal adecuado y la manera de hacerlo.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research is to establish the causes and impact that the turnover of sales staff has on business results. The investigation was made through a case study of seven important companies of the city within the mass consumption sectors: home appliances, manufacturing and finance.

The direct costs produced by turnover in each company were studied at both an economical and psychological level through data analysis and interviews. At the end of this research, it was considered important to include suggestions based on the study results, which refer to the importance of retaining appropriate staff and how to achieve it.

## INTRODUCCION

En la actualidad, los cambios se dan de manera más acelerada lo que hace fundamental que las organizaciones respondan de manera eficiente a los nuevos requerimientos del medio, esto genera que los roles de cada área o departamento de las empresas se modifiquen y que con ello se modifiquen además los procesos que manejan. Una de las áreas que más afectada se ve ante estos cambios, ya que debe servir como soporte a cada una de las necesidades de la organización, es la de Recursos Humanos. Por esta razón que la gestión de Recursos Humanos debe ser entendida como la gestión del capital humano de forma estratégica para poder cumplir con las funciones que le corresponden de manera eficiente y dar soporte a los requerimientos de la organización.

De acuerdo a Chiavenato (2005), el capital humano dinamiza la organización y constituye su principal activo, la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Dado que las personas pasan la mayoría de su tiempo en las empresas y son el elemento impulsor de las mismas es muy importante que se mantengan satisfechas y motivadas.

Es fundamental que la gestión de Recursos Humanos esté orientada a demostrar su eficiencia y resultados de gestión mediante indicadores. Se puede definir a un indicador como: *“un valor mensurable que permite seguir la evolución de un proceso para identificar el logro de un objetivo”* (es.kioskea.net). Los indicadores aportan información medible acerca de aspectos críticos de la organización y dan una idea clara del movimiento y el avance de la misma en cifras. De acuerdo a los objetivos planteados por la organización un ejemplo de indicador a nivel de ventas puede ser el volumen de ventas mensuales o la posición de la empresa en el mercado, estos datos nos indican cómo está accionando la empresa en el medio. A nivel del área de Recursos Humanos un indicador puede ser el número de capacitaciones recibidas por los empleados en el último año, el nivel de ausentismo, nivel de rotación de personal, etc.

La rotación de personal es un indicador muy importante para la empresa y está estrechamente relacionado con la gestión de Recursos Humanos, ya que si los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación de personal no son realizados de manera eficiente es mucho más probable que los empleados abandonen la empresa, pues, detrás de la rotación de personal se oculta directamente la insatisfacción laboral, descontento y desmotivación produciendo como resultado que los colaboradores busquen un trabajo mejor, en dónde se cumplan sus expectativas y se sientan a gusto.

El prestar atención a los indicadores de cada empresa es de vital importancia, más aun cuando dichos indicadores revelan información que afecte a la rentabilidad de la misma. Considerando que la rotación del personal es un factor muy importante y que afecta al normal desenvolvimiento de la organizaciones y a su productividad, se ha decidido realizar la presente investigación enfocada en la rotación de personal de ventas con el objetivo principal de establecer las causas y el impacto tanto psicológico como económico, así como a nivel de cumplimiento de procesos y objetivos, que tiene la rotación de personal en la empresa.

Otro de los objetivos planteados es el proponer formas para retener al personal eficiente, basados en los resultados obtenidos en la investigación. Así como determinar cuánto tiempo le toma a un vendedor nuevo aprender las técnicas de ventas.

La investigación tuvo lugar en siete empresas muy representativa de cuatro sectores (Manufactura, Electrodomésticos, Bancario, Consumo Masivo) de la ciudad de Cuenca. Para el cumplimiento de los objetivos se analizaron los costos directos producidos por la rotación en los procesos de: selección, contratación, inducción y capacitación inicial de personal nuevo en las industrias seleccionadas mediante análisis de datos y entrevistas.

Para medir el impacto psicológico y las posibles causas de la rotación se realizaron entrevistas a los Jefes de Recursos Humanos de las empresas analizadas.

Para determinar el tiempo que le toma a un vendedor nuevo aprender las técnicas de ventas se realizaron alrededor de diez entrevistas tanto con los mismos vendedores como con sus supervisores, así como también se analizaron los datos aportados por las ventas.

Como resultado de la investigación se obtuvieron los costos de rotación por empresa analizada, así como el costo de rotación por proceso (Selección, Contratación, Inducción y Entrenamiento). También se obtuvo el costo de la rotación de personal por cumplimiento de objetivos en vendedores nuevos. Impacto a nivel psicológico, y finalmente las causas más comunes de rotación.

Una vez concluido el estudio se ha considerado importante incluir algunas sugerencias basadas en los resultados de la investigación, sobre la importancia de retener al personal eficiente y la manera para hacerlo.

# **CAPITULO I**

## **1.1. GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las organizaciones, las cuales, a su vez dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las dos partes mantienen una relación de dependencia que les permite obtener beneficios mutuos. Las personas son elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en un mundo de cambios y desafíos, mientras que las organizaciones ayudan a los individuos en la satisfacción de sus necesidades y de la misma manera facilitan la consecución de sus metas, tanto en el plano laboral como en el plano personal.

El capital humano dinamiza la organización y constituye su principal activo, la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía y cultura organizacional se reflejan en este enfoque. Para que la gestión de talento humano pueda darse en una empresa es necesario que se trate a los empleados como elementos básicos de la eficiencia organizacional (Chiavenato, 2005)

La gestión de Recursos Humanos hace referencia al manejo integral del capital humano, implicando diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral, tales como el reclutamiento y selección de personal, capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias, remuneración, manejo de la rotación de personal, etc., por lo que es necesario que el área de Recursos Humanos esté correctamente estructurada para de esta forma contribuir al cumplimiento de metas y objetivos planteados por la organización.

### 1.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo con los autores Chiavenato (2002) y Dolan (2007) se puede resumir que los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos son los siguientes:

- **Ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y realizar su misión:** La función de Recursos Humanos es fundamental para alcanzar los objetivos y resultados de la organización.
- **Proporcionar competitividad a la organización:** Es decir saber utilizar las habilidades y la capacidad de las personas que trabajan en la organización, lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para el beneficio tanto interno como externo.
- **Suministrar a la organización empleados capacitados:** Preparar y actualizar a los empleados constantemente para hacer frente a los cambios del entorno y del negocio mediante la implementación de nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.
- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia en el mismo, tales como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horario adecuado y tareas significativas. Tratar de satisfacer las necesidades de los empleados y hacer de la organización un lugar cómodo y atractivo para el trabajo.
- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** Toda actividad en el trabajo debe ser abierta, confiable y ética. Se debe garantizar el cumplimiento de los derechos de todas las personas que labora en la organización.

### **1.1.2 FUNCION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

Para que los objetivos de la gestión de Recursos Humanos sean factibles y se de un correcto funcionamiento del área es importante destacar las funciones y actividades que se deben desempeñar dentro de la misma.

Resumiendo a Dolan, Chiavenato, Muchinsky y Mondy se puede decir que las funciones que se desarrollan dentro de la Gestión de Recursos Humanos giran en base a estos diferentes procesos:

- Gestión Estratégica de Recursos Humanos
- Planificación de Recursos Humanos
- Análisis del puesto de trabajo
- Aumento de potencial y desarrollo del individuo
- Evaluación de desempeño
- Compensación y Prestaciones
- Salud e higiene en el trabajo

#### **1.1.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo con el texto “Administración de Recursos Humanos” de Mondy y Noe la gestión estratégica de recursos humanos es “el proceso mediante el cual se determinan los propósitos y metas generales de la organización y la manera de lograrlos” (pág. 99).

Por su parte Chiavenato sostiene en su libro “Gestión del Talento Humano”, (2002, pág. 65) que la “gestión estratégica de Recursos Humanos se refiere a la manera como la función de Recursos Humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados”.

Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por el componente humano que posee, la empresa necesita conocer cuáles son las debilidades y fortalezas en cuanto al componente humano se refiere y en base a esta información decidir los cursos de acción aplicables. (Dolan, Simon y cols. 2007).

### **1.1.2.2 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

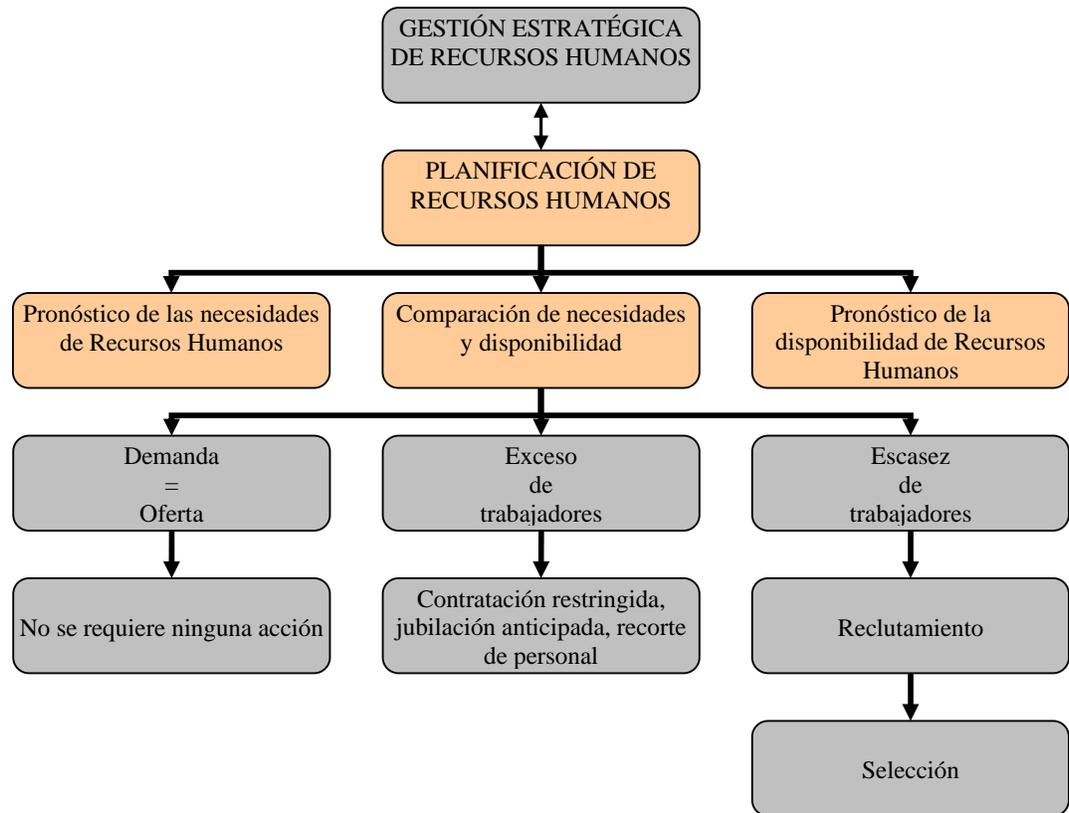
La planificación de Recursos Humanos trata de determinar las necesidades cualitativas y cuantitativas de la empresa, basada en los objetivos y estrategias de la misma, y conocer si las disponibilidades de recursos humanos se ajustan en cada momento a dichas necesidades.

De acuerdo a Mondy y Noe en su libro “Administración de Recursos Humanos” “la planificación de recursos humanos es el proceso que consiste en revisar sistemáticamente las necesidades de recursos humanos para garantizar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite”. (pág. 99)

La planificación de recursos humanos cuenta con dos elementos: necesidades y disponibilidad. El primero hace referencia al número y tipo de empleados que se necesita, mientras que el segundo hace referencia a las fuentes internas y externas para conseguir al personal necesario. Luego de revisar estos elementos la empresa debe determinar si cuenta con el personal preciso o si tiene una escasez o exceso del mismo. (Dolan, Simons y cols. 2007)

La información acerca de dichas necesidades pone en marcha otras actividades, como por ejemplo determinar cuántos empleados necesita la empresa, qué tipo de empleados, cómo se los conseguirá, las necesidades de formación que tiene la empresa, etc. Estas acciones están ilustradas en la siguiente figura, tomada del libro de Mondy y Noe (pág100).

La planificación de Recursos Humanos hace posible que la organización y sus directivos estar preparados para los cambios que puedan darse en el entorno y poder reaccionar con rapidez.



Fuente: Mondy, Noe, “Administración de Recursos Humanos” 2005, pág. 100

### 1.1.2.3 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Mediante este proceso se trata de conocer el contenido de cada puesto de trabajo, es decir, el qué se hace, cómo se hace y por qué se lo hace, y también los requerimientos más importantes para la correcta ejecución del mismo.

Resumiendo a Mondy y Robbins se puede decir que el análisis de puesto es un proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una

organización, así como la relación de dicho puesto con el resto de la organización.

“Un análisis de puesto minucioso documenta las tareas que se realizan en el puesto, la situación en la que se realiza el trabajo (herramientas, equipo, condiciones de trabajo) y los atributos humanos para realizarlo. Estos datos son básicos para tomar decisiones de personal” (Muchinsky 2007, pág. 61).

Se debe analizar qué tareas debe realizar la persona, cuándo y dónde se realizarán dichas tareas, cuáles son las competencias necesarias para el puesto y cuál es la finalidad del mismo.

De acuerdo a la mayoría de autores revisados el análisis se puede realizar mediante observación a los empleados, entrevistas a fondo de trabajadores seleccionados, o también los mismos empleados pueden apuntar las actividades que realizan cada día y el tiempo que les toma. La fuente de información más común es el titular del puesto ya que al realizar las tareas de manera cotidiana se sabe con exactitud qué es lo que se debe hacer y cómo se lo debe hacer para obtener óptimos resultados. También es posible combinar algunos métodos de análisis para obtener mayor información y diferentes puntos de vista. Es importante que dentro de las personas que realizan el análisis esté presente el supervisor directo.

Al término del análisis se deben elaborar los documentos acerca de las descripciones y especificaciones del cargo. De acuerdo a Mondy y Noe la descripción del cargo hace referencia a la información sobre tareas, deberes, y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones abarcan las calificaciones mínimas aceptables que debe poseer la persona para desempeñar el puesto.

En la actualidad debido al acelerado avance de la tecnología los requisitos del puesto cambian con rapidez por lo que deben ser revisados constantemente para que sigan siendo válidos.

#### **1.1.2.4 AUMENTO DEL POTENCIAL Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO**

De acuerdo al texto de Dolan una vez determinadas las necesidades de recursos humanos y su vinculación con la estrategia general de la empresa deben cubrirse los puestos de trabajo. Un buen proceso de reclutamiento y selección de candidatos, ya sean internos o externos es básico, ya que de esta manera se logra como resultado el ajuste de la capacidad del candidato con las capacidades que requiere el puesto a desempeñarse.

Planificar y poner en marcha programas de formación y crecimiento de los empleados con el fin de mejorar sus capacidades y aumentar su rendimiento, para de esta manera ayudarlos a desarrollar sus carreras dentro de la organización, es de suma importancia sobre todo debido a los altos costos que supone la rotación de personal.

Citando a Robbins (2004, pág. 493) se puede decir que “los empleados no son competentes para siempre, las capacidades se deterioran y se vuelven obsoletas”, es por esta razón que es necesario utilizar estas actividades de formación y crecimiento como estrategia para que la empresa se mantenga competitiva. Los rápidos cambios en cuanto a tecnologías y procesos determinan la importancia de disponer de una fuerza laboral que sea capaz de llevar a cabo nuevas tareas y desafíos.

Se profundizará sobre este tema más adelante.

### 1.1.2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Resumiendo los conceptos que dan los autores Chaivenato, Mondy y Noe sobre la evaluación de desempeño se puede decir que esta es una apreciación sistemática del desempeño laboral individual o de equipos, en función de las actividades que se cumplen y acerca de las metas y resultados que se deben alcanzar dentro de la organización .

La evaluación de desempeño cumple varios fines dentro de la organización. Sirve para tomar decisiones generales sobre recursos humanos, tales como ascensos, despidos, transferencias. Mediante la evaluación se identifican las necesidades de capacitación y desarrollo al señalar las habilidades y conocimientos de los empleados que ya no son útiles pero que pueden resolverse con programas a la medida. Una función muy importante de la evaluación es la retroalimentación que se da a los empleados sobre como ve la organización su desempeño. Por último las evaluaciones se usan como base para distribuir recompensas. (Robbins, 2004).

De acuerdo con Dolan la evaluación es crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados, además, a partir de los resultados de dichas evaluaciones se deben tomar decisiones acerca de necesidades de formación, aptitud para el cargo, adaptación, etc.

Existen varias alternativas sobre quién debe realizar la evaluación de desempeño. Luego de haber analizado a los autores más conocidos en esta área se pueden resumir estas alternativas en las siguientes:

1. **Superior Inmediato:** Esta es una forma común de evaluación ya que el supervisor está en buena posición para evaluar al empleado ya que lo observa y dirige sus tareas constantemente. En el aspecto negativo puede darse el caso que el supervisor no sea objetivo y se centre en ciertos aspectos mientras descuida otros.

2. **Compañeros:** Se dice que esta es una de las fuentes más confiables de evaluación ya que los compañeros están cerca del evaluado y el trato diario les da un panorama general del desempeño del empleado en su puesto. También al hacer que varios compañeros evalúen a una persona ofrece varios puntos de vista. La parte negativa de este punto puede darse por una falta de disposición de los compañeros a evaluarse unos a otros y las relaciones personales pueden dar como resultado una evaluación injusta o subjetiva.
  
3. **Autoevaluación:** Si se tienen claros los objetivos y criterios utilizados para la evaluación los empleados están en una buena posición para autoevaluarse, el problema que suele darse con este tipo de evaluación es que tiende a ser subjetiva y puede darse el caso de que se exagere el buen desempeño personal. “Las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para valoración” (Robbins, 2004, pág. 501).
  
4. **Subordinados inmediatos o evaluación hacia arriba:** Los subordinados están en una excelente posición para ver la eficacia de sus superiores. “La evaluación hacia arriba permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el jefe, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales”. (Chiavenato, 2002, pág. 203). Es importante en este tipo de evaluación el mantener el anonimato de los subordinados ya que puede darse el caso de que se teman represalias por parte del jefe o también que se exagere el buen desempeño del mismo con el afán de quedar bien.
  
5. **Evaluación de 360° o evaluación circular:** En este tipo de evaluación participan las personas que directa o indirectamente estén relacionadas o tengan alguna interacción con el evaluado, aquí pueden participar jefes, colegas, subordinados, clientes tanto internos como externos,

proveedores, etc. La ventaja de este tipo de evaluación es que recolecta información de varias fuentes y se consigue retroalimentación de todo el círculo de contactos que tenga el evaluado. La desventaja de este tipo de evaluación es que si el empleado no tiene una mente abierta y receptiva puede resultarle muy difícil ser el centro de atención y críticas.

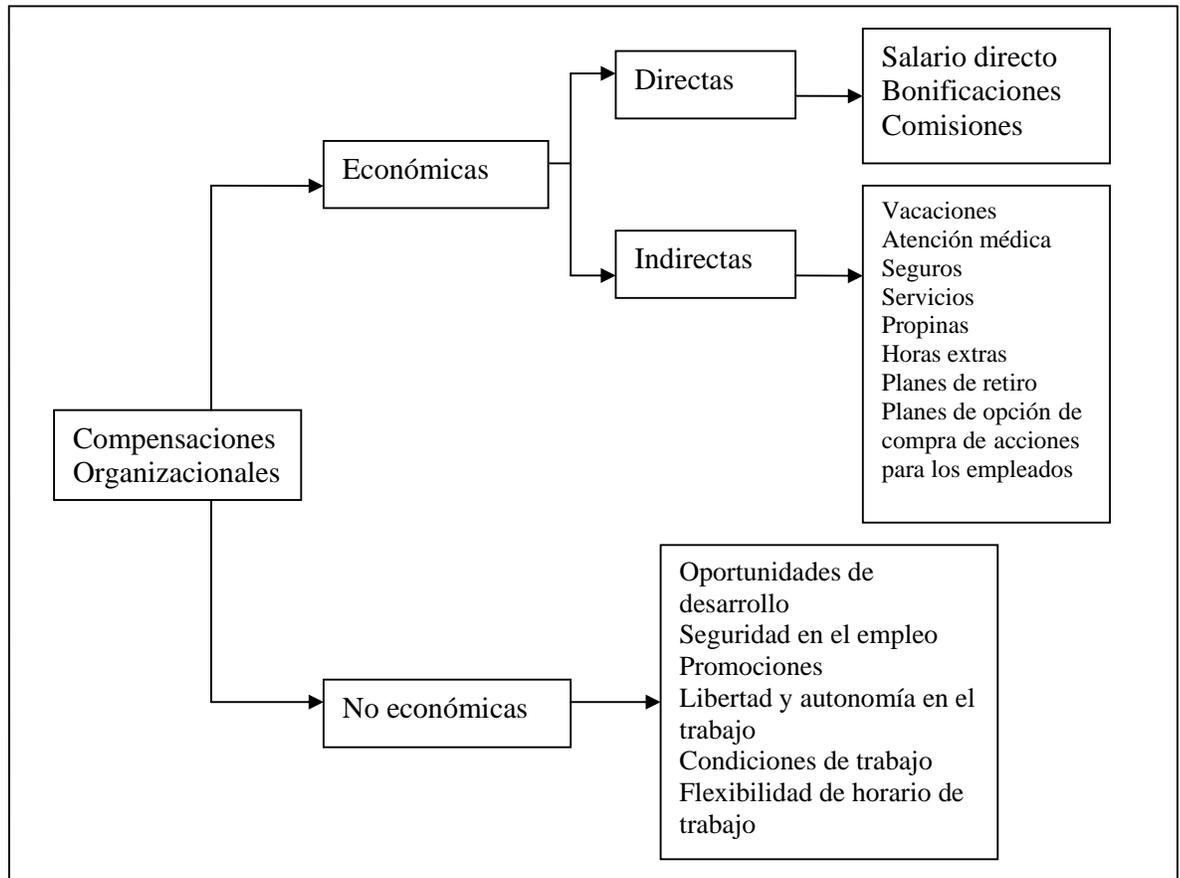
#### **1.1.2.6 REMUNERACIÓN**

De acuerdo a Chiavenato la remuneración es “el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.” (2002, pág. 233). Para Mondy y Noe la compensación es “el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios” (2005, pág. 284).

Resumiendo a dichos autores la compensación se divide en:

- Compensación económica directa: Es el pago que el empleado recibe por sus servicios en forma de salario, bonificaciones y comisiones.
- Compensación económica indirecta: Abarca el salario indirecto derivado del contrato de trabajo tales como vacaciones, atención médica, seguros, servicios, etc. Es decir todo lo que beneficie de manera indirecta y que no esté incluido en el salario directo.
- Compensación no económica: Es la satisfacción que una persona recibe de su puesto de trabajo, dentro de este aspecto están las oportunidades de desarrollo, seguridad en el empleo, promociones, etc.

Las formas de compensación se ilustran en el siguiente gráfico:



Fuente: Chiavenato Idalberto, "Gestión del Talento Humano", 2005, pág. 231

De acuerdo al texto de Dolan el sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto en la atracción y retención de los trabajadores, este sistema incluye desde el diseño de las compensaciones directas e indirectas hasta la administración de los salarios. Los sistemas de motivación no monetarios son igualmente importantes para el correcto desempeño de los individuos en sus puestos de trabajo.

Es de suma importancia que los empleados perciban el sistema de remuneración de su empresa como justo y apropiado de acuerdo a las tareas que realicen ya que este es un factor importante en lo que respecta a la satisfacción de los mismos. La inequidad en los salarios puede causar problemas importantes dentro de la empresa e incluso pueden generar la rotación del empleado ya que si se percibe que el salario recibido no es justo

la persona puede sentir que su trabajo no es valorado y buscar otro empleo en donde se sienta que es tratado con equidad.

### **1.2.7 SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

Generalmente el interés en ésta área se centra en los efectos de los accidentes laborales y enfermedades, ambos en el aspecto físico pero también debe centrarse la atención en los factores de riesgo social y psicológico, programas dirigidos hacia ambos entornos pueden mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización.

La salud ocupacional puede definirse como: “la ausencia de enfermedad física o emocional de un empleado” (Mondy y Noe, 2005, pág. 360). Los problemas en estas áreas afectan a la productividad de la empresa y a la calidad de vida laboral. Se debe prestar igual atención tanto a los problemas físicos o enfermedades físicas producidas por el trabajo que a los problemas psicológicos, “un empleado excelente y competente pero deprimido y con baja autoestima, puede ser tan improductivo como un empleado enfermo y hospitalizado” (Chiavenato, 2002, pág. 391)

Otro aspecto muy importante dentro de la salud en el trabajo tiene que ver con la prevención de accidentes en el mismo, toda empresa debe contar con un sistema de normas y procedimientos de seguridad, capacitar a sus empleados acerca de estos y asegurarse de que dichas normas y procedimientos sean cumplidos a cabalidad.

Para que se preserve la salud física y mental del individuo es indispensable que la empresa cuente con condiciones óptimas tanto a nivel físico (iluminación, ventilación, temperatura, etc.) como psicológico (tipo de actividad agradable, eliminación de fuentes de estrés, seguridad, etc.). De este aspecto se ocupa la Higiene Laboral, cuyo concepto se revisa a continuación.

De acuerdo con el texto de Chiavenato “Gestión del Talento Humano” página 391 la higiene en el trabajo se refiere al “conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta sus labores.”

Es indispensable que toda empresa analice los procesos antes mencionados para poder cumplir de forma exitosa sus objetivos y mantener a sus empleados satisfechos y motivados, evitando así la rotación de personal valioso.

Luego de haber analizado las funciones de la gestión de recursos humanos y cómo estas afectan al desenvolvimiento de la empresa se procederá a revisar el tema de Rotación de Personal propiamente dicho y sus implicaciones a nivel organizacional.

## **1.2. ROTACIÓN DE PERSONAL**

El concepto de rotación es muy importante dentro del sector empresarial ya que ésta incide directamente en la productividad de la empresa y afecta el normal desenvolvimiento de la misma.

“La rotación es el retiro permanente de la organización, ya sea de manera voluntaria o involuntaria” (Robbins, 2004, pág. 24)

“El término rotación se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 2001, pág. 188).

La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período, generalmente se expresa en índices mensuales o anuales. (Chiavenato, 2001)

En toda organización es saludable y normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, pero cuando sobrepasa cierto nivel la rotación tiene un efecto negativo, tanto para la empresa como tal, como para los empleados que se quedan, ya que no se puede seguir el ritmo continuo de trabajo, se interrumpen ciertos procesos y en general el ambiente laboral no puede mantenerse en equilibrio.

“No se puede decir que exista un índice óptimo de rotación sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo basándose en los costos de retención del empleado frente a los de rotación. Sobre lo que sí parece existir un consenso es que una rotación igual a cero no es deseable, en tanto que ello representa un estancamiento de la misma.” (Dolan Simon y cols. 2007, pág. 119) Así, se debe mantener un índice que permita a la organización retener al personal efectivo y reemplazar a los empleados de bajo rendimiento y que a pesar de los esfuerzos de la organización por capacitarlos y darles las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral no cumplen con las expectativas de la empresa.

### **1.2.1 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Como se mencionó anteriormente no existe un índice ideal de rotación ya que esto varía en cada organización, pero es necesario conocer cómo calcularla para de esta forma poder saber cuándo ésta está siendo excesiva y perjudicial para la organización. De acuerdo a Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2001) el cálculo del índice de rotación del personal se basa en la relación porcentual de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo. A continuación se muestran las diferentes ecuaciones que se utilizan en el libro para calcular la rotación para diferentes circunstancias:

1. Para efectos de planeación de Recursos Humanos se utiliza la siguiente ecuación:

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

En donde A es igual a las admisiones de personal durante el periodo considerado, las entradas.

D es igual a la desvinculación del personal, ya sea por iniciativa de la empresa o por decisión del empleado, durante el periodo considerado, éstas son las salidas.

PE es igual al promedio efectivo del periodo considerado, el cual puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y final del periodo y dividiendo para dos.

2. Para analizar las pérdidas de personal y hallar las posibles causas que conducen a las personas a salir de la organización se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y no los provocados por la organización.

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\left( \frac{N_1 + N_2 + \dots + N_n}{a} \right)}$$

En donde D es igual a las desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  Es igual a la sumatoria del número de empleados al comienzo de cada mes y  $a$  representa el número de meses del periodo. (Chiavenato, 2001).

3. Para calcular la rotación por departamentos o secciones se puede utilizar la siguiente ecuación:

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

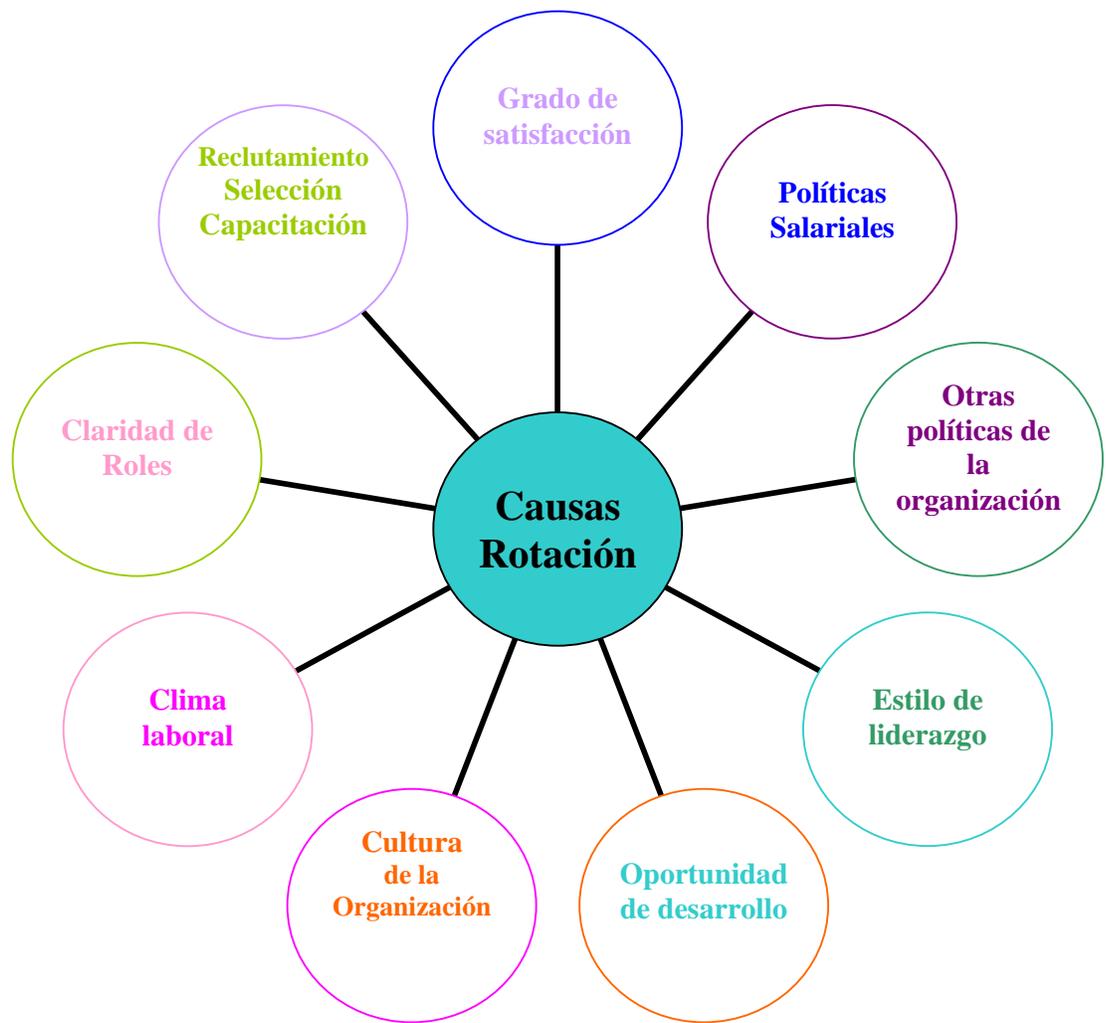
En donde A representa el personal admitido, D el personal desvinculado, R la recepción de personal por transferencias de otras áreas de la organización. Este índice considera el flujo interno de personal en las diversas áreas de la organización. (Chiavenato, 2001).

### **1.2.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

Uno de los objetivos de esta investigación es determinar las posibles causas que motivan la rotación del personal en las diferentes industrias que estarán bajo análisis. “La rotación de personal no es una causa en sí, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos o externos que afectan a la organización.” (Chiavenato, 2001, pág. 195)

Si bien existen fenómenos externos que pueden originar rotación en el personal tales como la oferta y demanda del mercado, situación económica, política, etc., las causas más fuertes son por lo general de índole interna, perteneciente a la organización.

A continuación se ilustran de manera resumida las causas de rotación que se han considerado cómo las más importantes para luego analizarlas detenidamente una por una:



Fuente: Cuadro elaborado por la autora

**1.2.2.1 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL:** La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación de personal. “La satisfacción laboral es el grado de placer que un empleado obtiene de su trabajo” (Muchinsky, 2001). Según Robbins la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir. La rotación a su vez está estrechamente ligada con la satisfacción laboral, empresas con niveles de satisfacción bajos generalmente tienen tasas de rotación más altas, es más probable que los empleados busquen una mejor situación en

otra parte y abandonen la compañía, mientras que los empleados más satisfechos permanezcan. La insatisfacción puede generar rotación del personal en la organización sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

### **Medición de la satisfacción en el trabajo**

La satisfacción es un factor cambiante. Según Muchinsky (2007, pág. 313) “las personas difieren en lo que es importante para ellas. Y esto puede cambiar también para la misma persona” es por estas razones que es importante evaluar constantemente la satisfacción de los empleados con respecto a su trabajo. Para Robbins (2004) los métodos de medición más comunes son los siguientes:

1. Calificación única general: consiste en pedir a los individuos que respondan una pregunta más o menos como esta. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su trabajo?, indicando luego en una escala que va desde altamente satisfecho, hasta altamente insatisfecho.
2. Suma de factores (Calificación sumada): este método es más complejo, ya que aquí se identifican los elementos claves en un determinado trabajo y cuestiona a los empleados, sobre su opinión hacia cada uno de ellos. Algunos de los factores incluidos por lo general son el salario actual, oportunidades para ascender en la organización, condiciones de trabajo, liderazgo, relaciones con los compañeros, entre otros. Estos factores se califican sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear así la calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Entre los factores que pueden determinar la satisfacción en el trabajo podemos encontrarlos siguientes, tomados de la página web eumed.net:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña, su satisfacción será mayor.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos. Las condiciones de trabajo son fundamentales para la estabilidad del personal, si el mismo no se encuentra a gusto con las condiciones físicas a las que se somete para la realización de su trabajo es más probable que busque otras opciones laborales que le aporten comodidad, seguridad, etc.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto, si las características personales del empleado no están acordes al puesto que desempeña se sentirá inconforme y es más probable que busque algo que vaya más de acuerdo con su forma de ser.

**1.2.2.2 POLÍTICA SALARIAL DE LA ORGANIZACIÓN:** Este aspecto influye mucho en la decisión de los empleados de abandonar o no la organización a la que pertenecen, ya que el empleado siempre estará en busca de mejores oportunidades si no está satisfecho con su salario, más aún si tiene responsabilidades como por ejemplo una familia que mantener. No se puede negar que el tema salarial muchas veces es crucial al momento de tomar una decisión, si la persona no siente que la remuneración que recibe va de acuerdo con sus capacidades puede sentirse insatisfecho y buscar un lugar en donde su trabajo sea reconocido justamente, de acuerdo a su preparación y capacidad.

**1.2.2.3 OTRAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN:** Políticas como el horario de trabajo, horas extras, uso de uniformes, beneficios tales como préstamos, adelantos de salario, políticas de descuentos en compras de productos o servicios que ofrezca la empresa, etc. pueden influir en la decisión del empleado de quedarse o no en la organización. Dichas políticas deben estar establecidas de manera clara y ser explicadas al empleado para que de esta manera no hayan mal entendidos ni se produzcan problemas que puedan llevar a la desvinculación del empleado.

**1.2.2.4 ESTILO DE LIDERAZGO:** De acuerdo a Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional” el liderazgo puede definirse como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (2004, pág. 314). Existen varios estilos de liderazgo, que dependen también de la situación y de la tarea a realizar, de acuerdo a la clasificación clásica (White y Lippit, 1943) se pueden resumir en los siguientes:

- **Estilo Autocrático o Autoritario:** los líderes que están dentro de esta categoría son personas que les gusta tomar las decisiones acerca del trabajo y la organización por sí solos, sin que los demás integrantes del grupo participen, la comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.
  
- **Estilo Democrático:** el líder toma decisiones luego de haber escuchado las opiniones del grupo y sus puntos de vista, ofrece varias soluciones a los problemas y en general promueve la participación del grupo, la comunicación es bilateral: del líder al subordinado y viceversa.

- **Estilo Liberal:** aquí el líder adopta un papel pasivo, cede el poder al grupo, no juzga ni evalúa las aportaciones de los miembros, los cuales gozan de total libertad para realizar sus tareas.
  
- **Estilo Paternalista:** este tipo de líder, como su nombre lo indica, ejerce cierta influencia paternalista sobre su grupo, aquí el líder asume casi toda la responsabilidad por su equipo.

Este punto influye mucho en la rotación de personal, ya que si el empleado no sabe adaptarse al estilo de liderazgo que tenga su jefe le será muy difícil realizar su trabajo de manera eficiente, además constituye una causa de estrés, frustración y puede darse la posibilidad que al no congeniar con el jefe el empleado busque otras opciones de trabajo donde se sienta más tranquilo y en donde tenga una mejor relación y armonía con su superior.

#### **1.2.2.5 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ASCENSO DEL EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

De acuerdo a varias teorías sobre motivación el ser humano siente la necesidad de autorealizarse (Maslow) y alcanzar metas y objetivos (Necesidad de logro, McClelland) con su propio esfuerzo para sentirse satisfecho; si el empleado siente que el trabajo que realiza no le está ayudando a cubrir esta necesidad puede sentirse impulsado a buscar la satisfacción de la misma en otro sitio. Debe existir la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional para el empleado dentro de la organización; si esto no es factible, o el trabajo que se realiza no aporta al sentido de desarrollo, la persona no rinde a su máxima potencia sino que se limita a realizar el mínimo esfuerzo posible o por último se decide a buscar un trabajo en donde se le de la posibilidad de desarrollo.

**1.2.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL:** La cultura organizacional “es un sistema de significados compartidos por los miembros de una

organización que la distinguen de otra”. (Robbins, 2004 pág). En un sentido más amplio Shein define la cultura organizacional como “un patrón de supuestos compartidos aprendido por los miembros de un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna que funciona lo suficientemente bien como para ser enseñada a los nuevos miembros de la organización como el modo correcto de percibir, pensar y sentir acerca de los aspectos de la vida cotidiana” (1996) De acuerdo a Chiavenato “la cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas”. (2002, pág. 143). La cultura influye en aspectos tan variados como la puntualidad, productividad, calidad, servicio, etc.

Debido a estos aspectos es de suma importancia que la persona que llega sepa adaptarse a la nueva cultura organizacional en la que está inmersa, si esto no sucede puede darse el caso de que se vea a la cultura como una barrera para el individuo y sus posibilidades de crecimiento, dando como resultado que se busque un lugar en donde se sienta más cómodo y pueda desarrollarse a plenitud.

La cultura organizacional cumple varias funciones:

1. Establece límites entre las organizaciones.
2. Proporciona identidad a los integrantes de una organización
3. Mantiene unida a la organización al darle criterios sobre lo que se debe decir o hacer. Orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. (Robbins, 2004).

Es habitual distinguir entre culturas fuertes y débiles, “es fuerte cuando los valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influye en comportamientos y expectativas” (Chiavenato, 2002, pág. 143).

Un resultado específico de la cultura fuerte es que disminuye la rotación. “una cultura fuerte manifiesta un acuerdo extenso entre los miembros sobre lo que significa la organización. Esta unanimidad de fines estimula la cohesión, lealtad y el compromiso con la empresa, y estas cualidades aminoran la propensión de los empleados a dejarla” (Robbins, 2004, pág. 527)

**1.2.2.7 CLIMA LABORAL:** “El clima organizacional es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización” (Balguer Alcalá, 2001 pág. 143). El clima laboral abarca aspectos tales como: las relaciones informales entre el personal, reconocimiento social por el trabajo realizado, sensación de seguridad y confianza en la organización o sensación de falta de apoyo, actitudes de crítica negativa, rechazo hacia las políticas de la organización, estilo de dirección, estructura formal de la organización, etc. (Rodríguez, 1995). El ambiente en el que se desarrolla la cotidianeidad del trabajo es básico para que la persona se sienta a gusto y pueda desarrollar sus actividades de una manera efectiva. “El clima influye en la motivación y por tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y en su rendimiento” (Balguer Alcalá, 2001 pág. 143), así como, junto con otros factores mencionados, en su decisión de abandonar o no la empresa.

**1.2.2.8 CLARIDAD DE ROLES:** Uno de los puntos claves dentro de cada puesto es el nivel de claridad que tenga la persona acerca de sus tareas y obligaciones. Cada empleado debe saber exactamente cuáles son sus funciones y conocer sus límites, es decir hasta dónde debe llegar en el cumplimiento de sus obligaciones, para de esta manera no invadir otros puestos, lo que puede generar discusiones y malos entendidos. Se debe informar al empleado exactamente las funciones que debe desempeñar para evitar problemas. Es por esto que es de suma importancia contar con un análisis de puestos muy detallado que

permita conocer qué habilidades y conocimientos va a necesitar la persona, así como cuáles son las actividades que debe realizar. Contando con la información derivada de dicho análisis se puede proceder a la elaboración de un perfil del cargo que contenga todos los aspectos necesarios para el cumplimiento óptimo de las tareas y funciones que exige el puesto.

**1.2.2.9 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL:** Ya desde este punto se puede prever si la persona va a quedarse o no en el trabajo. Se necesita un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal dentro de las empresas, para que de esta forma, desde el inicio el proceso se enfoque en las personas adecuadas de acuerdo al perfil que está buscando la organización y a las características necesarias para ocupar el puesto

### **1.2.3 CURVA DE APRENDIZAJE**

Según Robbins el aprendizaje es “cualquier cambio relativamente permanente en la conducta que ocurre como resultado de la experiencia” (2004, pág. 43). Las curvas de aprendizaje, hacen referencia al aumento de la productividad que se da a través de la experiencia acumulada.

Se puede decir que la curva de aprendizaje es un “registro gráfico de las mejoras que se producen en los costes a medida que los productores ganan experiencia y aumenta el número, en este caso, de ventas”. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2005)

Las personas, hacen mejor sus procesos a medida que éstos se repiten, dando como resultado una ganancia en destreza o eficiencia de su propia experiencia. La forma en cómo se procesa la información depende también del contexto en el que se encuentre la persona.

Las curvas de aprendizaje se pueden aplicar tanto a individuos como a organizaciones. El aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren habilidad, eficiencia o practicidad a partir de su propia experiencia. El aprendizaje de la organización también es el resultado de la práctica, pero proviene de cambios en la administración, los equipos, y diseños de productos y procesos. Se espera que en una empresa se presenten al mismo tiempo ambos tipos de aprendizaje, y con frecuencia se describe el efecto combinado como una sola curva de aprendizaje. (Chase, Jacobs, Aquilano, 2005)

Es importante analizar la curva de aprendizaje dentro de este punto ya que está estrechamente relacionada con la rotación de personal. Cada persona aprende de una manera diferente y la velocidad de aprendizaje también varía de una persona a otra, lo que implica que cuando alguien ingresa a una organización le toma determinado tiempo el llegar a producir resultados o en este caso a vender de una manera constante la cantidad que venden sus compañeros que ya están más tiempo dentro de la empresa. De acuerdo a los datos obtenidos en esta investigación el tiempo que le toma a un vendedor llegar a su promedio general de ventas es de aproximadamente dos o tres meses, lo que significa que antes de ese tiempo la persona todavía está dentro de un proceso de aprendizaje, tanto de las técnicas, como del producto que comercializa, esto implica que los colaboradores que abandonan la empresa antes de haber llegado al tope de su curva representan una pérdida económica para la empresa, ya que no han llegado a producir lo que deberían. Muchos colaboradores al ver que no alcanzan resultados de manera inmediata se desmotivan y abandonan la empresa antes de haber llegado al tope de su curva.

Aparte de la capacidad de aprendizaje y adaptación que tenga el empleado existen otros factores que pueden influir en los resultados de ventas y en el aprendizaje, como por ejemplo la situación económica del país, disponibilidad del producto, su precio, y dependiendo del producto que se comercialice es importante tener en cuenta las diferentes temporadas de ventas (Navidad, día de la madre, padre, carnaval, etc.).

### **1.3. ÁREA DE VENTAS Y SU IMPORTANCIA**

Las causas de rotación de personal mencionadas anteriormente pueden ser entendidas de una mejor manera si se las entiende de una forma sistémica tomando en cuenta el hecho de que las organizaciones son “sistemas sociales; los diversos segmentos y funciones en ella no se comportan como elementos aislados. Todas las partes afectan a todas las partes” (Muchinsky, 2007, pág. 253). Se puede tomar a la organización como un sistema con objetivos y funciones múltiples, que está en contacto permanente con el medio, intercambiando personas, información, material, etc. dicho sistema está formado a su vez por varios subsistemas que interactúan entre sí. Al ser subsistemas interdependientes lo que ocurra en uno de ellos afectará al resto, es por esta razón que cada área de una organización es importante ya que aporta al cumplimiento de objetivos y metas de la misma y su desenvolvimiento afecta de una u otra forma a todos los sectores de la organización. Cada acción tiene sus consecuencias dentro de la organización.

“Las partes e interacciones de un sistema existen con la finalidad de cumplir las metas mayores del sistema, las cuales son estabilidad, crecimiento y adaptabilidad.... Por tanto una organización exitosa no sólo es efectiva para cumplir sus objetivos de negocios, sino también es estable, creciente y adaptable. Éstas son las características de todos los organismos vivos, sean organizaciones, plantas, animales o sociedades” (Muchinsky, 2007, pág. 255). Por lo que es fundamental que las organizaciones tomen en cuenta este hecho al momento del planteamiento de sus objetivos.

Es en este punto donde la rotación de personal cobra más importancia ya que si es excesiva impide un normal desenvolvimiento y afecta la estabilidad del área y por lo tanto de la organización como totalidad, obstaculizando la consecución de metas y objetivos. Según los datos aportados en las entrevistas realizadas para ésta

investigación el área de ventas, en nuestro medio, es la que más alto porcentaje de rotación tiene, lo cual afecta directamente a la productividad de la empresa, y al ser la organización un sistema, la rotación en ventas afecta por consiguiente a las demás áreas también.

El área de ventas representa el motor de cada organización, es la que hace que la misma salga adelante, alcance sus objetivos y se mantenga competitiva en el mercado. Ninguna empresa puede sobrevivir sin las ventas, sean éstas productos o servicios.

Debido a estas razones es de vital importancia desarrollar programas continuos y eficaces de selección, capacitación y desarrollo para vendedores para de esta manera aumentar sus conocimientos, mejorar sus hábitos, técnicas y desarrollar buenas actitudes acerca de si mismos y de sus trabajos, empresas y clientes.

### **1.3.1 PERFIL DEL VENDEDOR**

Para que existan buenos procesos de reclutamiento y selección y para que el área de ventas funcione correctamente es importante contar con un perfil del cargo claramente definido para de esta manera centrarse en las características que la empresa busca y así eliminar a las personas que no encajan con dicho perfil. El perfil del vendedor hace referencia al conjunto de rasgos y cualidades que debe poseer el vendedor para desempeñarse de manera exitosa en su cargo. Generalmente este perfil se elabora a partir de las necesidades de cada empresa, las características del mercado y el tipo de productos que se comercializan. Sin embargo, se deben tener en cuenta algunas características básicas que hacen que una persona se desenvuelva correctamente como vendedor.

A continuación se presenta un modelo de las competencias que debería poseer una persona para desempeñarse exitosamente en el cargo de ventas, independientemente del producto que comercialice. Este conjunto de competencias son el resultado de los datos obtenidos en entrevistas con los jefes de recursos humanos y con los vendedores de algunas de las empresas

participantes en ésta investigación. Los conceptos de dichas competencias han sido tomados del libro de Alles (2002) “Gestión por competencias, el diccionario”:

1. Este primer grupo de competencias está a su vez dentro del grupo de **competencias cardinales** que Alles define como “aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle” (2002, pág. 95)

- *Compromiso*: Sentir como propios los objetivos propuestos por la empresa, de generar y cultivar buenas relaciones con los clientes. Prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. (pág. 97)
- *Orientación a los resultados*: Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes. Capaz de administrar procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de resultados esperados. (pág. 99)
- *Iniciativa*: Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar, predisposición a actuar de forma proactiva.
- *Perseverancia*: Predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.

2. **Competencias específicas**: “Aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos (Alles, 2002, pág. 96). Estas competencias que se consideran necesarias para que el vendedor se desempeñe con éxito en su cargo son las siguientes:

- *Comunicación*: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y positiva. La habilidad de saber

cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. (pág. 153).

○ *Innovación*: capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el puesto, como por ejemplo abordar a un cliente potencial, cerrar una venta con un cliente difícil, etc. (pág. 161)

○ *Trabajo en equipo*: Colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. (pág. 175)

○ *Responsabilidad*: Asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas, el cumplimiento de las tareas está antes que los intereses propios. (pág. 208)

○ *Autocontrol*: Capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad. (pág.213)

○ *Persuasión*: Se puede definir como la eficiencia que tenga una persona para convencer a otra acerca de algo.

3. **Conocimientos**.- Este punto hace referencia a otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor. Los conocimientos, de acuerdo con la definición de Alles (2002) y Moreno (2001) son el conjunto de información que una persona posee sobre áreas específicas, el conocimiento se adquiere vía educación formal y capacitación. En ese sentido, el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

○ *Conocimiento de la empresa*: Su historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc.

- *Conocimiento de los productos y servicios*: Sus características (usos, aplicaciones, diseño, tamaño, color, etc.), ventajas (fortalezas con relación a otros similares de la competencia) y beneficios (lo que el cliente obtiene en realidad al poseer el producto).
- *Conocimiento del mercado*: Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas (descuentos, bonificaciones u otros) son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc. ([www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net))

**4. Rasgos de Personalidad y valores:** De acuerdo al texto de Moreno (2001, pág. 4) los “rasgos de personalidad son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación”. Moreno (2001, pág. 5) define a los valores como “un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones o eventos y que guían la conducta ética”.

- *Honradez*: Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.
- *Empatía*: Implica tener la facilidad de sentir una situación o sentimiento de la otra parte (por ejemplo, de los clientes) como si fuera propia. Dicho en otras palabras, consiste en ponerse en el lugar de otros.
- *Actitud positiva*: Hace referencia a la disposición que tenga el empleado para realizar sus tareas y a la manera cómo enfrente todo tipo de situaciones.
- *Asertividad*: Capacidad que tiene la persona para hacer respetar sus opiniones y puntos de vista sin herir los sentimientos de los demás, es saber identificar el momento oportuno y la manera adecuada para expresarse.

- *Extroversión*: Generalmente se asocia este rasgo con las ventas, lo cual no indica necesariamente que una persona introvertida no pueda también ser buen vendedor, pero definitivamente es un rasgo que facilita a la persona desempeñarse de manera exitosa dentro del área de ventas. La extroversión hace referencia a la capacidad para relacionarse con gente, se adapta fácilmente a situaciones nuevas, a este tipo de personas les gusta estar rodeados de gente y no tiene dificultades para establecer contacto con otras personas.

Luego de definir el perfil para el cargo es indispensable que se proceda a realizar los procesos de Reclutamiento, Selección y Capacitación de personal del área de ventas ya que como se mencionó anteriormente es necesario que la empresa cuente con programas eficientes en estas áreas para de esta forma prevenir la rotación. A continuación se describe de una manera más detallada estos procesos.

#### **1.4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS**

##### **1.4.1 RECLUTAMIENTO**

Una vez definido el perfil ideal para el cargo buscado se procede al reclutamiento, el cual es el primer paso para una buena selección del personal de ventas, las aptitudes del solicitante deben evaluarse cuidadosamente para comprobar si se ajustan al perfil que necesita la empresa.

Resumiendo a Mondy y Noe (2005), Muchinsky (2007) y Chiavenato (2002) se puede decir que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca atraer candidatos en forma oportuna y en número suficiente, que posean las capacidades que la organización busca para un puesto específico.

De acuerdo con los autores consultados fuentes de reclutamiento internas y externas.

Las **fuentes internas** se centran en la búsqueda de candidatos dentro de la empresa con personas de otros departamentos que estén interesados en el puesto y que posean las aptitudes necesarias. Entre las herramientas útiles para el

reclutamiento interno están las bases de datos que tenga la empresa o anuncios de puestos vacantes al personal. Uno de los beneficios de la promoción o traslado de empleados de la misma empresa es el conocimiento que ya tiene el candidato sobre la organización y ésta sobre él. Los empleados se sienten más seguros, estables y motivados al ofrecérsele la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la empresa. Las fuentes internas de reclutamiento incentivan la permanencia del empleado y su fidelidad a la organización. Entre las desventajas del reclutamiento interno está el hecho de que puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, mantiene inalterable casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización (Chiavenato, 2002)

Si bien el reclutamiento interno es muy conveniente no siempre se encuentran las personas adecuadas para el puesto o las necesidades de la empresa no se ajustan al personal existente por lo que hay que recurrir a las **fuentes externas** de reclutamiento, cuyas ventajas pueden ser el de traer gente con ideas nuevas, distintos puntos de vista y nuevas formas de abordar los problemas.

Si la organización tiene una necesidad inmediata de personal es más conveniente contratar personal externo calificado.

Los inconvenientes del reclutamiento externo son el costo elevado del mismo, la duración ya que generalmente el reclutamiento externo toma mucho más tiempo que el interno y puede originar frustración en el personal de la organización al ver que sus expectativas de carrera son limitadas.

Las fuentes de reclutamiento externo pueden encontrarse en colegios técnicos, universidades, competidores dentro del mercado, ex empleados, etc.

El reclutamiento externo puede hacerse mediante publicidad en diferentes medios de comunicación (radio, diarios, etc.), agencias de empleo, instituciones técnicas y educativas, etc.

A pesar de que la empresa utilice medios de reclutamiento interno y externo no siempre se obtiene el número deseado de candidatos, sobre todo en los mercados

competitivos. Se puede aumentar la capacidad de atracción de candidatos a través de la oferta de incentivos como programas de desarrollo profesional o servicios de asistencia social, esto aumenta las posibilidades de que una vez contratado, el empleado se quede.

Si a partir del reclutamiento no se consigue un conjunto adecuado de candidatos, le va a resultar muy difícil a la organización seleccionar personas que rindan bien y que no abandonen la organización luego de un corto tiempo. La calidad en el reclutamiento determina el éxito de las actividades de selección y capacitación.

Dependiendo del producto que comercialice la empresa, algunas organizaciones prefieren que los nuevos vendedores no tengan experiencia en el área ya que prefieren capacitarlos desde cero para que se identifiquen con las prácticas de ventas de la empresa. Generalmente los vendedores provenientes de otras empresas tienen otras técnicas que no siempre van de acuerdo con lo que la organización necesita.

#### **1.4.2 SELECCIÓN**

El proceso de selección se centra en la elección de los candidatos que mejor encajen con el perfil propuesto por la empresa, para lo cual se utilizan diversas herramientas, tales como confirmación de referencias, aplicación de pruebas psicológicas dirigidas a comprobar las aptitudes del candidato para el cargo, simulaciones, entrevistas del candidato con el departamento de Recursos Humanos y con los Jefes del departamento al que ingresarán, etc. Todas estas actividades están destinadas a obtener diferentes tipos de información sobre el potencial empleado para desempeñar su cargo de manera exitosa y eliminar a los candidatos que no encajen con el perfil propuesto.

Según Robbins “el objetivo de una selección eficaz es hacer corresponder las características de un individuo (capacidad, experiencia, etc.) con los requisitos del trabajo que va a realizar” (2004, pág. 489).

Es de vital importancia esta parte del proceso ya que si es bien realizada permite a la empresa disponer de un personal altamente preparado para el cargo, lo cual

contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización. Por otra parte, la empresa se asegura de que la inversión económica de contratar a una nueva persona calificada sea rentable en función de los resultados que se esperan de ellos. (Dolan Simon y cols. 2007)

Para que la selección de nuevo personal sea exitosa es importante que la empresa defina muy claramente el perfil del cargo, el tipo de persona que se requiere para el mismo y que se analice cuidadosamente el puesto a ocupar, con esto se determina qué tipo de información deberá obtenerse de los candidatos y también el método que se utilizará para obtener dicha información.

El proceso de selección empieza luego de haber analizado las carpetas de los solicitantes y el orden en el que se realice el proceso varía en cada organización, sin embargo puede organizarse de la siguiente manera:

1. Luego de haber escogido a los candidatos en la base de datos o por el medio que haya escogida la empresa se procede a la confirmación de **Referencias**. Este punto es importante ya que proporciona información sobre el desempeño y comportamiento de la persona en sus trabajos anteriores.
2. Se inicia con una **entrevista preliminar**, que tiene la finalidad de conocer mejor al candidato, y en dónde se evalúan de manera general los conocimientos del candidato, su experiencia previa, trabajos anteriores, etc. El objetivo de estas entrevistas es descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos adecuados para el puesto.
3. El siguiente paso es la **aplicación de pruebas psicológicas y/o de conocimientos** que tratan de medir el grado de capacidad que posee el candidato para desempeñar de manera efectiva el puesto al que aplica. Es de suma importancia determinar qué pruebas se van a utilizar y que estas sean válidas. “la validez es el grado en que una prueba mide lo que dice medir. Si una prueba no indica la capacidad para desempeñar el trabajo, no posee ningún valor como pronosticador, y puede dar como resultado

decisiones de contratación deficientes.” (Mondy y Noe, 2005, pág. 173). Debe existir una correlación positiva entre la calificación de la prueba y alguna medida de desempeño del empleado. En el caso específico de ventas se utiliza la aplicación de varios tests, tales como:

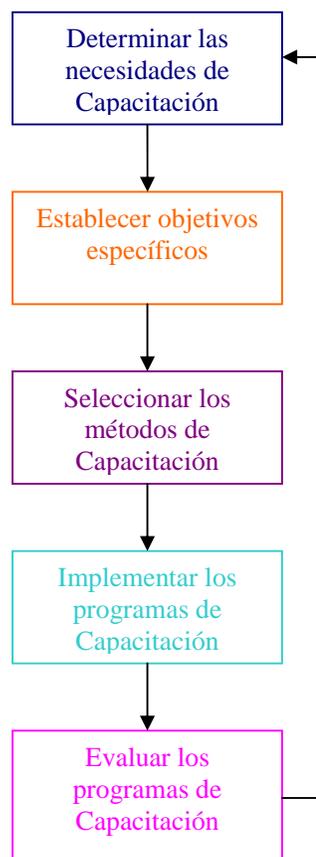
- a. IPV (Inventario para Vendedores), que analiza la personalidad del vendedor basado en tres grandes dimensiones: Disposición general para la venta, receptividad y agresividad.
  - b. Inventario de Personalidad Neo, el cual analiza cinco factores de personalidad: Neuroticismo, Extroversión, Apertura a las experiencias, Amabilidad y Responsabilidad.
  - c. Test Nego, en dónde se llevan a cabo un conjunto de situaciones sociales simuladas diseñadas para generar diferentes reacciones en el vendedor y mostrar su capacidad de adaptación. que exploran características que deben poseer los candidatos y que les permita desempeñar su trabajo eficazmente.
  - d. Se puede utilizar también como herramienta de selección a los llamados Assesment Centers, que de acuerdo a la definición que da el Dr. Jaime Moreno (2004, pág. 1) son “procesos de evaluación basados en un conjunto integrado de casos, que sirven para generar comportamientos similares a los que se requieren en un puesto de trabajo”.
  - e. Es muy común en el área de ventas la utilización de Simulaciones, las cuales son ejercicios en dónde se pide al candidato que realice una o varias ventas ficticias en diferentes situaciones y con diferentes tipos de clientes con la finalidad de observar cómo reacciona la persona ante diferentes situaciones y posibles tipos de clientes y cuál es su actitud y su manera de realizar la venta.
4. Luego se procede a una **segunda entrevista** de los candidatos con el jefe inmediato, en donde, al igual que la primera se procederá a evaluar a los candidatos, pero en un sentido más técnico ya que el jefe inmediato está al

tanto de las tareas que tendrá que desempeñar el empleado por lo que es importante que él determine si la persona posee o no las cualidades necesarias para desempeñarse exitosamente en el puesto.

5. Finalmente, luego de haber analizado los datos aportados en las entrevistas y los resultados de las pruebas aplicadas se procede a tomar la **decisión de selección**, generalmente esta responsabilidad recae sobre el gerente o el jefe de área.

### 1.4.3 CAPACITACIÓN

De acuerdo a Mondy y Noe en su libro “Administración de Recursos Humanos” la capacitación hace referencia a “las actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarias para sus empleos actuales” (pág. 202). La capacitación es un proceso sistemático y organizado que tiene la finalidad de que los empleos adquieran y desarrollen conocimientos y destrezas específicas necesarias para realizar de manera correcta sus tareas. El siguiente gráfico ilustra el proceso de capacitación.



Fuente: “Administración de Recursos Humanos” de Mondy y Noe, 2005, pág. 208.

Primero se deben determinar las necesidades de Capacitación que tenga la empresa, en el caso general de ventas y específicamente en el caso de los nuevos empleados es conveniente indagar acerca de las necesidades y vacíos que tengan cada uno de ellos, así como qué es lo que la empresa quiere lograr con el proceso de capacitación, para de esta manera poder establecer objetivos claros y que ayuden al cumplimiento del proceso. Para una correcta detección de las necesidades de capacitación se puede utilizar el método de análisis de brechas, lo que implica analizar el perfil actual del vendedor y compararlo con el perfil ideal que la empresa ha definido para el cargo, de esta manera se pueden observar cuáles son los puntos en donde la persona debe mejorar y en donde debe ser capacitada para así reducir la brecha y acercarse lo más posible al perfil ideal del cargo.

Una vez establecidos estos dos primeros puntos es muy importante seleccionar los métodos adecuados y que estén acordes al contenido que se va a impartir. Algunos autores como Chiavenato, Muchinsky y Mondy y Noe recomiendan varios métodos para capacitación que se pueden resumir en los siguientes:

1. Programas en el aula o Técnicas de clase: cuya ventaja es el hecho de que el instructor puede impartir una gran cantidad de información en relativamente poco tiempo, su eficacia mejora do el grupo no es demasiado grande.
2. Estudio de casos: aquí los individuos analizan la información acerca de un caso particular y toman decisiones sobre lo que se debe hacer, supervisados por un instructor.

3. Aprendizaje a distancia y videoconferencia: Esta herramienta ofrece la posibilidad de un número mayor de participantes. Las empresas multinacionales se benefician mucho de esta herramienta.
4. Mentoring o Coaching: estas actividades destacan el aprendizaje individual y consiste en un “enfoque para aconsejar y educar con el fin de crear una relación práctica para mejorar la carrera individual, así como el crecimiento y desarrollo personal y profesional” (Mondy, pág. 210)
5. Simulaciones: Donde se utilizan herramientas o programas para reproducir el área de trabajo para que la persona realice ciertas tareas.
6. Capacitación en el trabajo: “enfoque informal hacia la capacitación en el que el empleado aprende las tareas laborales al desempeñarlas en la realidad” (Mondy, pág. 215)
7. Clínica de Ventas: Aquí se analizan los diferentes procesos utilizados para la venta, se pueden realizar estudios de casos relacionados con ventas y es un espacio en dónde los colaboradores de la empresa pueden dar sus opiniones y en dónde se ponen a prueba sus conocimientos.

Debido a su contenido y a la forma de realizarse, así como a su efectividad, los últimos cuatro métodos representan los más utilizados en la capacitación para el personal de ventas.

El plan de capacitación que tenga establecido la empresa para sus nuevos colaboradores es de suma importancia ya que si este no es el indicado, puede generar un alto índice de rotación debido a que la gente no está lo suficientemente preparada para asumir su nuevo puesto de trabajo generando vacíos que influirán en sus resultados de ventas y por lo tanto en el cumplimiento de metas que propone la empresa.

Una vez implementados programas de capacitación se debe realizar una evaluación sobre los resultados de la misma, pidiendo opiniones a los participantes, evaluando el grado de aprendizaje y más adelante observando el cambio de comportamiento y logro de objetivos. Eventualmente del análisis de estos pasos suelen detectarse nuevas necesidades de capacitación.

Como se menciona anteriormente en la descripción del perfil ideal del vendedor, estos deben poseer ciertos rasgos de personalidad que les faciliten su trabajo, es de vital importancia un buen programa de capacitación para poder desarrollar habilidades y destrezas que permitan el correcto desempeño del vendedor en su puesto.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para el correcto desarrollo de sus objetivos.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado. Es necesario recalcar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que beneficia a la organización y a sus miembros. Ayuda a desarrollar capacidades en el trabajador proporcionándole beneficios tanto personales como para la empresa, ya que el acceso a una capacitación actualizada da la oportunidad de estar en mejores condiciones para mantenerse competitivos dentro del mercado.

Es por esto que la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos de la institución y lograr colaboradores comprometidos y satisfechos con su rendimiento y los resultados alcanzados.

Según Chiavenato (2002), el contenido de la capacitación se centra en cuatro aspectos:

**Transmisión de información:** es el elemento esencial en muchos tipos de programas de capacitación; pueden ser informaciones acerca de la empresa, el tipo de productos o servicios que comercializa, su organización, políticas, reglamentos, etc.

**Desarrollo de habilidades:** este punto hace referencia a las destrezas directamente relacionadas con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras.

**Desarrollo o modificación de actitudes:** se refiere al cambio de actitudes o hábitos negativos que están perjudicando el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

**Desarrollo de conceptos:** Hace referencia al perfeccionamiento de ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar de una manera más amplia.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Puede resultar más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. (www.elprisma.com)

Los programas de capacitación se deben desarrollar en base en las habilidades y la experiencia de los vendedores. Esto implica, identificar la brecha entre las habilidades de la fuerza de ventas y los objetivos de la empresa para de esta forma diseñar los programas de capacitación con la finalidad de llenar estos vacíos.

Existen dos clases de programas de capacitación. Uno es el programa inicial de capacitación en venta, que se ha diseñado para el vendedor de reciente contratación. El segundo tipo es el programa continuo de capacitación de ventas,

este tipo de programa es para vendedores experimentados y en general es más corto e intenso en su cobertura de temas especializados. (www.geocities.com)

La capacitación es de suma importancia en todas las áreas de una organización, y el área de ventas no es la excepción ya que debido a la variedad de productos y servicios que se comercializan y a la rapidez con la que salen al mercado nuevos productos o servicios es fundamental que el personal de ventas desarrolle constantemente nuevas habilidades y adquiera nuevos conocimientos para de esta forma la empresa se mantenga competitiva dentro del mercado.

#### **1.4.4 PLANES DE CARRERA**

El desarrollo de las personas hace referencia a su formación y a las oportunidades que se tiene de ocupar posiciones diferentes y desafiantes, así como a la adquisición de nuevas experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes. De acuerdo al texto de Mondy y Noe (2005, pág. 226) la planeación de carrera se define como un “proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas”. El plan de carrera de un empleado dentro de la empresa hace referencia al proceso de formular los objetivos que se desean lograr a lo largo de la vida laboral, estos ayudan a marcar un rumbo enfocado en sus necesidades y anhelos sobre lo que desea conseguir dentro de la empresa. Para que esto se de es necesario que tanto la empresa como el trabajador colaboren conjuntamente para determinar a qué posiciones o roles se pueda aspirar en un determinado lapso de tiempo. (Dolan Simon y cols. 2007) Es decir “el individuo resuelve que es lo que quiere hacer, la organización decide qué oportunidades se ofrecerán y qué actividades de desarrollo serán requisitos previos para su carrera” (Dolan Simon y cols. 2007 pág.135).

Es fundamental que la organización ofrezca a sus empleados la oportunidad de seguir una trayectoria profesional dentro de la empresa y gestionarla adecuadamente; de acuerdo a Robbins (2004) es responsabilidad de la

organización el apoyar a sus empleados y ayudarlos en el desarrollo de sus capacidades y conocimientos, este apoyo comprende el comunicar claramente las metas de la organización y las estrategias para alcanzarlas, crear oportunidades de crecimiento y dar a los empleados el tiempo necesario para aprender. Por parte del individuo es necesario que se mantenga actualizado, establezca y conserve una red de contactos que puedan servir en un futuro y que conserve opciones y elabore planes de emergencia para cualquier eventualidad laboral.

Los movimientos dentro de la empresa pueden ser verticales u horizontales. Los verticales hacen referencia al ascenso en la escala jerárquica dentro de la misma, mientras que los horizontales hacen referencia al cambio de funciones pero manteniendo la misma categoría dentro del nivel jerárquico de la empresa.

Cuando la organización decida diseñar planes de carrera para sus empleados debe considerar aspectos tales como el nivel máximo al que el empleado puede aspirar, cuántas posiciones debe pasar para llegar a ese límite y el tiempo que posiblemente debería estar en cada una. Estos son factores importantes ya que las posibilidades de una carrera o un desarrollo rápido dentro de la empresa se puede convertir en un elemento de atracción de candidatos.

Es importante tener en cuenta que la política de planes de carrera dentro de una organización está influenciada por factores de contexto como por ejemplo la situación económica del país, y del mercado de trabajo, la estructura de la organización, etc.

Según Chiavenato (2002) se pueden utilizar varias herramientas para ayudar al empleado en el desarrollo de su carrera:

- *Centros de evaluación:* Aquí se pueden utilizar entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones, con la finalidad de proporcionar retroalimentación sobre debilidades y fortalezas del individuo, ayudándolo a desarrollar planes de carrera adecuados a sus capacidades.
- *Pruebas psicológicas:* Sirven para ayudar a los empleados a comprender mejor sus intereses y habilidades.

- *Evaluación de desempeño*: Esta sirve como fuente de información sobre el desarrollo de la carrera de un individuo.
- *Proyecciones de ascenso*: Ayudan a la organización a identificar a las personas que tengan potencial de progreso.
- *Planeación de reemplazo*: Se concentra en la preparación del empleado para cubrir puestos más complejos y con más responsabilidades.
- *Asesoría individual de carreras*: Aquí se examinan las aspiraciones de los empleados, esta consejería se hace generalmente con el jefe inmediato del empleado ya que éste está en posición de evaluar mejor las debilidades y fortalezas de su subordinado.

Los planes de carrera son útiles en muchos aspectos, tanto para el individuo que ve oportunidad de desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, como para la organización en sí, ya que al contar con personal motivado ante la expectativa de crecimiento es menos probable que se retire de la empresa. (Dolan Simon y cols. 2007).

## **CAPITULO II**

### **2.1. INTRODUCCION AL ESTUDIO**

Se ha realizado esta investigación debido a la importancia que tienen los niveles de rotación de personal sobre la productividad de las empresas. Si bien se conoce que la rotación afecta a la empresa en su normal desenvolvimiento no se tiene fácil acceso a datos concretos y reales sobre este fenómeno en la ciudad de Cuenca. Tampoco se cuenta con información específica acerca de los aspectos en los cuales la rotación afecta a la organización en nuestro medio.

Mediante la realización de este estudio se pretende apoyar a las diferentes industrias en su búsqueda de mejoramiento y desarrollo aportando con información real y actualizada sobre dicho fenómeno. Estos datos serán de utilidad para que se tomen las medidas necesarias para disminuirlo y por consiguiente aumentar la productividad y eficiencia de las empresas.

Una vez concluida la investigación se ha considerado importante incluir algunas sugerencias basadas en los resultados de la investigación, sobre la importancia de retener al personal eficiente y la manera para hacerlo.

### **2.2. EXPLICACION METODOLOGICA**

La investigación se realizó mediante un estudio de casos en siete de las empresas más representativas de la ciudad dentro de los siguientes sectores:

- ✓ Consumo Masivo
- ✓ Financiero
- ✓ Manufactura en general
- ✓ Electrodomésticos

Por razones de confidencialidad no es posible dar a conocer el nombre de las empresas participantes.

Para el cumplimiento del objetivo general: *Establecer las causas y el impacto que tiene la rotación de personal en los resultados del negocio*, así como para el cumplimiento del primer objetivo específico: *Establecer el impacto que tiene la rotación a nivel económico, de procesos y cumplimiento de objetivos*, se estudiaron los costos directos producidos por la rotación en los procesos de: selección, contratación, inducción y capacitación inicial de personal nuevo en las industrias seleccionadas mediante análisis de datos y entrevistas. Con el objetivo de facilitar la investigación, cada proceso se dividió en diferentes pasos, para de esta forma conseguir información detallada acerca de los costos que representan cada uno de ellos y al final, mediante la suma del total de los procesos realizados por las diferentes empresas obtener el costo final de rotación. El costo de cada proceso se obtuvo mediante la división del salario para el número de horas que trabaja la persona al mes y esto a su vez multiplicado por el tiempo que le toma la realización del paso en el que intervenga dicha persona. Se tomó en cuenta a todas las personas que participan en los diferentes pasos de los procesos mencionados. Estos datos se pueden observar de manera más clara en los gráficos que se muestran más adelante.

Para medir el impacto psicológico y las posibles causas de la rotación se realizaron entrevistas a los Jefes de Recursos Humanos de las siete empresas analizadas.

Se midieron los resultados por evolución en meses de cada vendedor analizado y se comparó con los resultados en la unidad de trabajo de cada empresa. Esto ayudó para la generación de indicadores de impacto de la rotación de personal por tipo de industria bajo análisis.

Para determinar el tiempo que le toma a un vendedor nuevo aprender las técnicas de ventas se realizaron alrededor de diez entrevistas tanto con los mismos vendedores como con sus supervisores.

## **2.3. RESULTADOS DEL ESTUDIO**

### **2.3.1 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL ECONÓMICO**

#### **2.3.1.1 COSTOS DE LA ROTACIÓN POR EMPRESA**

Como es sabido, la rotación constante de personal representa un gran gasto para la empresa, ya que además de los costos de salida del vendedor que se va, se tiene que invertir tiempo y dinero en el proceso de contratación de un nuevo empleado. Cada empresa tiene diferentes métodos para realizar los procesos de selección, contratación, inducción y entrenamiento, los cuales no siempre se ajustan a lo que sostienen los autores expertos en el área. Estos métodos se pueden resumir de la siguiente manera:

- 1. Selección:** Un paso previo a la selección de personal es la definición del perfil del cargo, en el caso de que la empresa no lo tenga definido ya con anticipación. Cada empresa cuenta con diferentes pasos para la realización del proceso de selección y una vez analizados los datos resultantes de las entrevistas se puede concluir que el proceso de Selección sigue los siguientes pasos:
  - Preselección de los candidatos en la base de datos de la empresa o en el caso de que no se encuentre un número adecuado de candidatos se acude a otros medios de reclutamiento como por ejemplo anuncios en el periódico o mediante referencias de personas conocidas por los empleados de la organización.

- Luego de haber escogido a los candidatos se procede a la confirmación de referencias, como se mencionó en el capítulo uno de esta investigación este punto es importante ya que proporciona información sobre el desempeño y comportamiento de la persona en sus trabajos anteriores.
  
- Entrevista con los candidatos en Recursos Humanos: Luego de haber seleccionado a los candidatos cuyas carpetas coincidan lo más posible con el perfil definido por la empresa se procede a realizar la primera entrevista, la cual se realiza generalmente con la persona encargada para este proceso en el área de Recursos Humanos.
  
- Aplicación de pruebas psicológicas: Esto no se da en todas las empresas analizadas pero constituye una parte importante del proceso de selección por lo que se consideró necesario incluir este punto.
  
- Entrevista de los candidatos en el área de trabajo: Una vez que se han aplicado las pruebas psicológicas para evaluar a los candidatos, estos pasan a entrevistarse con la persona que va a ser su jefe inmediato o con el gerente del área, para luego de analizar los resultados de las pruebas aplicadas y los datos obtenidos en las entrevistas se pueda determinar quién es el candidato que más se ajusta a las necesidades de la empresa en términos de aptitudes, conocimientos y experiencia.

**2. Contratación:** Una vez tomada la decisión acerca de la selección del mejor candidato se procede a la contratación. Esta parte del proceso

hace referencia a los aspectos legales que se tienen que realizar para el ingreso del nuevo empleado:

- Preparación del contrato: En el caso de que la empresa no tenga un formado de contratación previamente realizado.
- Ingreso de los documentos al Seguro Social
- Entrega de información del nuevo empleado a nómina para su debido ingreso al sistema.

**3. Inducción:** Finalizados los pasos legales se continúa con el proceso de inducción, lo que generalmente incluye la presentación del empleado a su equipo de trabajo y a los demás integrantes de la empresa. Esta parte del proceso comprende también la información al nuevo trabajador sobre las políticas de la empresa.

**4. Entrenamiento:** Este es el último paso en el proceso y es el que más tiempo toma ya que abarca el aprendizaje del nuevo empleado, supervisado por otro vendedor con más experiencia en la empresa, quién le dirige y ayuda en su proceso de aprendizaje tanto del producto que comercialice como de los procesos específicos de ventas que tengan que ser realizados en la empresa.

Dentro de las empresas analizadas se puede observar que los costos de rotación varían de acuerdo al tipo de industria y al tipo de producto que se comercialice.

Para el análisis de los costos de rotación en cada empresa investigada se realizaron entrevistas con los responsables de la realización del proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento del nuevo personal. Estos datos se especifican en los gráficos que se muestran más adelante. Se detallan los pasos que se realizan dentro de cada proceso, el tiempo en horas que le toma a la persona la realización de dicho proceso y las personas que intervienen en cada paso. Para obtener el costo del tiempo en horas se divide el salario que la persona

recibe para el número de horas que trabaja al mes y esto a su vez se multiplica por el tiempo que le toma realizar la parte del proceso donde intervenga.

Luego de haber analizado los costos de rotación de las empresas investigadas se puede decir que los mismos van desde un promedio de trescientos dólares los más bajos hasta novecientos dólares los más altos.

De acuerdo a lo investigado el promedio del costo de rotación más alto se da en el sector de Manufactura (904,45\$) seguido del sector Bancario (621,64\$), sector Electrodomésticos (436,38\$) y finalmente el sector que presenta un costo de rotación más bajo es de Consumo Masivo (343,35). Estos datos se ilustran en el siguiente gráfico:

### **COSTO DE ROTACIÓN POR SECTOR**

<b>SECTOR EMPRESARIAL</b>	<b>COSTO PROMEDIO</b>
<b>MANUFACTURA</b>	<b>904, 45\$</b>
<b>BANCARIO</b>	<b>621,64\$</b>
<b>ELECTRODOMESTICOS</b>	<b>436,38\$</b>
<b>CONSUMO MASIVO</b>	<b>343,35\$</b>

En el sector Bancario se observa que el costo de rotación por vendedor fluctúa entre los 570\$ y los 670\$, dándose una diferencia de 100\$ entre ambas instituciones, mientras que en el sector de Consumo Masivo la variación es mínima, de aproximadamente 10\$ ya que la empresa 1 de Consumo Masivo presenta un costo de 346\$ mientras que la empresa 2 presenta un costo de 340\$.

En el sector de Manufactura se presenta una diferencia considerable entre las dos empresas bajo análisis, en dónde a pesar de que se realizan los mismos pasos para la selección, contratación, inducción y entrenamiento del personal se da una diferencia de 280\$ ya que mientras en la empresa número uno de este sector el

costo de rotación se mantiene en 764\$, en la empresa número dos este costo sube a 1043, esto es debido a los salarios que perciben las personas que realizan el proceso. En el sector de Electrodomésticos el costo se mantiene alrededor de los 400\$

Se analizó también el número de horas que toma realizar cada proceso en las diferentes empresas y se sacó un promedio entre todas las empresas analizadas, siendo el proceso más largo y por lo tanto el más costoso el de entrenamiento, seguido del proceso de selección, luego el de inducción y por último el de contratación. A continuación se ilustran de manera gráfica estos datos:

PROCESO	PROMEDIO DE TIEMPO EN HORAS
ENTRENAMIENTO	220h
SELECCIÓN	4h30min
INDUCCIÓN	2h15min
CONTRATACIÓN	1h35min

En los gráficos que se presentan a continuación se evidencian los datos sobre el costo de rotación analizados anteriormente.

### 3.1.2 COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS

Se ha considerado importante también detallar el promedio de los costos de rotación por cada uno de los procesos realizados en cada empresa. Estos procesos como se mencionó en el punto anterior abarcan la selección, contratación, inducción y entrenamiento.

A causa de la variedad en los pasos realizados dentro de los cuatro procesos los costos en cada empresa son distintos, esto se debe también a la diferencia en los

salarios de las personas que pertenecen a cada empresa y que participan en las diferentes partes del proceso.

Si bien los costos de los diferentes pasos varían, todos coinciden en que el proceso más costoso es el de Entrenamiento, ya que es el que más tiempo consume tanto al nuevo empleado como a la persona que estará a cargo de la enseñanza de lo que se necesita saber para poder desempeñarse a cabalidad en el puesto. Este punto abarca como promedio el 91,85% del costo de la totalidad del proceso.

El proceso que le sigue en costo al entrenamiento es el de selección, con un promedio del 5,03% de la totalidad del costo de rotación. Los procesos menos costosos son los de inducción y contratación, con un porcentaje de 1,88% y 1,49% respectivamente.

En los gráficos mostrados a continuación se evidencian los datos analizados. Estos datos se obtuvieron sumando cada paso que corresponde a cada uno de los procesos en todas las empresas y luego se sacó un promedio general por proceso. Estos datos se presentan tanto en dólares como en el porcentaje que representan dentro del total del proceso en cada una de las empresas analizadas.

<b>PROMEDIO COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>SELECCIÓN</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO EN DOLARES</b>	<b>% DE COSTO DENTRO DE LA TOTALIDAD DEL PROCESO</b>
Empresa 1 Sector Bancario	35	6,11%
Empresa 2 Sector Bancario	4,69	0,69%
Empresa 1 Sector Consumo Masivo	30,31	8,75%
Empresa 2 Sector Consumo Masivo	22,53	6,61%
Empresa 1 Sector Manufactura	14,53	1,90%
Empresa 2 Sector Manufactura	38,81	3,14%
Empresa Sector Electrodomésticos	34,83	7,98%
<b>TOTAL</b>	<b>25,81</b>	<b>5,03%</b>

Cuadro 8

<b>PROMEDIO COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>CONTRATACION</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO EN DOLARES</b>	<b>% DE COSTO DENTRO DE LA TOTALIDAD DEL PROCESO</b>
Empresa 1 Sector Bancario	13,28	2,31%
Empresa 2 Sector Bancario	6,25	0,93%
Empresa 1 Sector Consumo Masivo	6,31	1,82%
Empresa 2 Sector Consumo Masivo	16,15	4,74%
Empresa 1 Sector Manufactura	1,84	0,24%
Empresa 2 Sector Manufactura	1,84	0,17%
Empresa Sector Electrodomésticos	1,13	0,25%
<b>TOTAL</b>	<b>5,59</b>	<b>1,49%</b>

Cuadro 9

<b>PROMEDIO COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>INDUCCION</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO EN DOLARES</b>	<b>% DE COSTO DENTRO DE LA TOTALIDAD DEL PROCESO</b>
Empresa 1 Sector Bancario	3,22	0,56%
Empresa 2 Sector Bancario	40	5,96%
Empresa 1 Sector Consumo Masivo	9,42	2,72%
Empresa 2 Sector Consumo Masivo	Este proceso no se realiza en la empresa	
Empresa 1 Sector Manufactura	8,19	1,07%
Empresa 2 Sector Manufactura	9,27	0,88%
Empresa Sector Electrodomésticos	0,42	0,09%
<b>TOTAL</b>	<b>11,75</b>	<b>1,88%</b>

Cuadro 10

<b>PROMEDIO COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>ENTRENAMIENTO</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>COSTO EN DOLARES</b>	<b>% DE COSTO DENTRO DE LA TOTALIDAD DEL PROCESO</b>
Empresa 1 Sector Bancario	521,25	91,07%
Empresa 2 Sector Bancario	620	92,40%
Empresa 1 Sector Consumo Masivo	300	86,60%
Empresa 2 Sector Consumo Masivo	302	88,64%
Empresa 1 Sector Manufactura	740	96,78%
Empresa 2 Sector Manufactura	1000	95,79%
Empresa Sector Electrodomésticos	400	91,66%
<b>TOTAL</b>	<b>554,75</b>	<b>91,85%</b>

Cuadro 11

En el siguiente cuadro se presenta un promedio de los costos de la rotación por proceso de las empresas analizadas:

<b>COSTO PROMEDIO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS</b>		
<b>PROCESO</b>	<b>COSTO EN DOLARES</b>	<b>% DE COSTO DENTRO DE LA TOTALIDAD DEL PROCESO</b>
Selección	25,81	5,03%
Contratación	5,59	1,49%
Inducción	11,75	1,88%
Entrenamiento	554,75	91,85%
<b>TOTAL</b>	<b>597,9</b>	<b>100%</b>

Cuadro 12

### **2.3.1.3 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.**

La rotación de personal afecta directamente en el cumplimiento de objetivos de la empresa, ya que cuando una persona sale estos se ven interrumpidos, así como también las tareas que el empleado venía realizando, lo que dificulta la consecución de los objetivos planteados por la empresa. La rotación no permite tener una continuidad en lo que a procesos se refiere ya que generalmente la nueva persona que ingresa para ocupar el puesto vacío debe aprender a realizar dichos procesos y tareas, lo cual toma tiempo hasta que se llegue al punto en donde se debería estar a nivel de resultados.

Para el análisis de estos aspectos se debe tener en cuenta lo que se denomina curva de aprendizaje, cuyo concepto es revisado con más detalle en el punto cinco de la parte teórica de esta investigación; el concepto que dan Chase, Jacobs y Aquilano (2005) acerca de la curva de aprendizaje es el siguiente: “es el registro gráfico de

las mejoras que se producen en los costes a medida que los productores ganan experiencia y aumenta el número, en este caso, de ventas”.

Para una mejor comprensión acerca del efecto que tiene la curva de aprendizaje en el desempeño de los procesos y metas de la organización se ha analizado el porcentaje de cumplimiento de las ventas de los vendedores nuevos de cada empresa durante los primeros meses de ventas frente al presupuesto establecido para dichos meses.

Aunque los datos aportados en la investigación no permiten sacar conclusiones determinantes se puede decir que en la mayoría de casos (5 de 7) los vendedores tienen niveles más bajos de ventas durante el primer mes de trabajo y a partir del segundo mes estos resultados tienden a mejorar, lo que puede deberse a que el vendedor está empezando a adaptarse a su trabajo y a conocer más a fondo el producto que vende.

Se puede observar que en el Sector Bancario, a pesar de que se comercializa básicamente el mismo producto existe una gran diferencia en lo que a cumplimiento de metas se refiere, mientras que en la Empresa uno (Anexo 8) de este sector se efectúa de manera exitosa, e incluso se sobrepasa el cumplimiento de la meta mensual, en la Empresa dos (Anexo 9) este cumplimiento no llega al cincuenta por ciento. Esto puede deberse a algunos factores, tales como compromiso con la empresa, estilo de liderazgo, seguridad que la empresa ofrezca a sus vendedores, etc. Cabe recalcar que la rotación de personal en la Empresa uno es bastante baja.

En la Empresa uno del Sector de Consumo Masivo (Anexo 10) el cumplimiento de metas se mantiene en un promedio de 87,3%, mientras que en la Empresa dos (Anexo 11) de este sector el cumplimiento de metas, si bien baja drásticamente el tercer mes, se mantiene en un promedio de 84,8%, gracias a las ventas de los dos primeros meses. A pesar de que la rotación es notable en este sector el promedio de cumplimiento de metas en las ventas en los primeros meses supera el 50%.

En la Empresa uno (Anexo 12) del Sector de Manufactura el promedio de cumplimiento de metas es de 91%, mientras que en la Empresa dos (Anexo 13) el promedio es de 30,5%. Un dato importante que vale la pena destacar es el hecho de que en la Empresa uno de este sector los colaboradores no ingresan directamente a ocupar el cargo de ventas sino primero pasan por el cargo de caja y cuando se da una vacante en ventas se asciende a la persona de caja para ocupar el cargo de vendedor, esto genera ventajas ya que la persona ya está al tanto del producto, de la empresa y de su funcionamiento y conoce, aunque de manera superficial las tareas que debe realizar en el puesto de ventas. En las empresas bajo análisis del Sector de Manufactura el índice de rotación en el cargo de ventas es bajo

En el Sector de Electrodomésticos (Anexo 14) el promedio de cumplimiento se encuentra en un 59%. El primer mes el porcentaje de cumplimiento es bajo (38%) mientras que los dos siguientes meses se mantiene en un rango de del 60 a 80%. Esto puede deberse al hecho de que la persona ya se está adaptando a su puesto y está aprendiendo las características de los productos y cómo debe venderlos.

Estos datos son explicados también en las conclusiones de esta investigación.

### **2.3.2 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL PSICOLÓGICO**

De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas para esta investigación, la salida de personal afecta no solamente en el cumplimiento de procesos y objetivos sino también a nivel psicológico, tanto al empleado que sale como a los empleados que se quedan en la organización. Esto puede generar un mayor nivel de estrés dentro del grupo que se queda, ya que al salir un compañero el cumplimiento de metas de ventas puede verse afectado al contar con una persona menos.

Si la razón de salida de la persona es por una mejor oportunidad de trabajo en el aspecto económico (que represente mayor estabilidad), puede generarse cierto nivel de desmotivación entre los compañeros que se quedan debido a la inestabilidad de su remuneración.

El impacto psicológico de la rotación elevada del personal de ventas puede afectar no sólo al grupo de compañeros sino también al supervisor o jefe inmediato ya que este puede cuestionarse su nivel de desempeño. Este cuestionamiento puede ampliarse no sólo al jefe directo sino al resto de la organización, porque esta puede sentir que su clima laboral, nivel de remuneración o sus beneficios no son lo suficiente como para retener al personal.

A pesar de que el colaborador decide dejar la empresa de manera voluntaria debido a que ha encontrado un trabajo que representa estabilidad y mayores ingresos económicos, esta situación no deja de generarle estrés y preocupación ante la perspectiva de algo nuevo y por consiguiente desconocido; tendrá que adaptarse a un nuevo equipo de trabajo y nuevas políticas empresariales.

La rotación genera también un impacto negativo en cuanto al vínculo afectivo que se genera entre compañeros, ya que al salir un miembro del equipo se produce un vacío, el cual no siempre es llenado por el nuevo compañero.

Se han dado casos de que cuando el equipo de vendedores ha sido muy unido ya que se han creado vínculos fuertes de amistad, y uno de sus miembros toma otro camino e ingresa una nueva persona a tomar su lugar, se produce cierta resistencia hacia el nuevo miembro, lo que dificulta el cumplimiento de metas y procesos y por consiguiente afecta el clima laboral del lugar de trabajo.

Generalmente cuando uno de los colaboradores abandona la empresa por una mejor oferta de trabajo en la que posteriormente si está a gusto, tiende a reclutar a sus antiguos compañeros, causando de esta manera una desintegración del equipo,

y provocando nuevamente incomodidades a la organización al tener que repetir todo el proceso de selección, contratación, inducción y entrenamiento de personal.

### **2.3.3 CAUSAS MÁS COMUNES DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS**

Luego de haber analizado los datos obtenidos en el estudio se puede decir que a través de la experiencia de los Jefes de Recursos Humanos y los Supervisores de Ventas las causas más comunes de rotación del personal de ventas son las siguientes:

- ⇒ **Salario:** Este es un punto importante en lo que a rotación se refiere, no sólo en el cargo de vendedor sino en general en todos los cargos. En el caso de ventas este aspecto puede cobrar más importancia por el hecho de que en las empresas en dónde se realizó esta investigación, los vendedores aparte de recibir su sueldo fijo, trabajan en base a comisiones, las cuales no son estables sino que fluctúan debido al nivel de ventas obtenido durante el mes. Esta fluctuación causa problemas con los ingresos de los vendedores; las comisiones percibidas no siempre serán las mismas ya que estas se ven afectadas por varios factores tales como las diferentes temporadas de ventas, situación económica del país, etc. estos aspectos pueden afectar al individuo induciéndole a buscar otro trabajo en dónde se sienta más estable y a la primera oportunidad que se presente abandone su puesto.
  
- ⇒ **Curva de aprendizaje:** Como se mencionó anteriormente si bien el estilo de aprendizaje de cada persona varía, de acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas en esta investigación se tiene como promedio que el tiempo que le toma a un vendedor el aprender y desempeñarse de manera eficiente en su puesto para llegar al tope de su producción y mantenerse dentro de un rango es de dos a tres meses pero muchas veces se espera resultados inmediatos (ya sea por parte de la empresa como por

parte del vendedor), los que si no son conseguidos causan frustración y desmotivación, lo que puede derivar en la salida del vendedor.

- ⇒ **Estrés – Presión:** Según uno de los Supervisores de Ventas entrevistados un vendedor puede bajar sus ventas debido a que “le molesta la presión que genera el hecho de tener que cumplir una meta todos los meses”. Existen personas que no se sienten a gusto cuando trabajan bajo presión y no se pueden desempeñar de manera exitosa, el hecho de tener que cumplir metas todos los meses es un factor que genera estrés y si la persona no sabe cómo manejarlo se le puede dificultar el cumplimiento de los objetivos de ventas lo que puede llevar a que a la primera oportunidad de un empleo diferente el colaborador abandone la empresa.
  
- ⇒ **Poco valor que se da al puesto de ventas:** De acuerdo a los entrevistados la gente no da el valor que se merece al área de ventas, y se toma el puesto muy a la ligera, específicamente según uno de los entrevistados el poco valor que se da al área es por una “cuestión de idiosincrasia, la gente ve el puesto de ventas como la última opción, la rotación se da yo creo por que los vendedores se topan con otra realidad, se tiene la creencia de que es fácil vender, cuando la realidad es otra y se necesitan muchas características para ser un buen vendedor”
  
- ⇒ **Tipo de producto que se comercializa:** Existe una infinidad de productos que se comercializan, y el grado de dificultad para venderlos varía de acuerdo a las características de cada producto. Según uno de los entrevistados en el sector bancario “el producto que se comercializa es intangible” lo cual dificulta su venta, además el segmento de mercado al que va dirigido también hace que la dificultad de venta del producto crezca. El vendedor debe dominar las características, ventajas y desventajas del producto que esté vendiendo para poder desempeñarse con éxito en la venta pero hay que tener en cuenta que esto no es inmediato y que generalmente toma su tiempo.

⇒ **Procesos de selección inducción y capacitación inadecuados:** Acerca de este punto otro de los entrevistados comenta: “A veces cuando no se cumplen las metas también es más fácil que se desmotiven (los vendedores) porque no son el perfil adecuado para la venta, el éxito de que el vendedor permanezca en su puesto parte de la selección del personal adecuado”.

El proceso de inducción debe realizarse con mucha claridad, el nuevo empleado debe ser informado sobre todos los aspectos que deba saber acerca de la empresa, sus políticas, normas, conocer a sus nuevos compañeros y qué es lo que hace cada uno, etc.

Así como la inducción, la capacitación debe ser realizada de manera clara para que el nuevo empleado pueda comprender la magnitud del/os producto/s que va a empezar a comercializar. “Si el empleado siente que no conoce lo suficiente acerca del producto no va a poder venderlo”. Por otra parte si el empleado siente que no tiene el apoyo suficiente para su aprendizaje se desmotivará.

⇒ **Personalidad:** Como se señaló anteriormente en el punto 3.1 del capítulo uno acerca del perfil del vendedor, además de los conocimientos y habilidades que este posea debe tener también ciertos rasgos de personalidad y valores que le ayuden a desempeñarse exitosamente en el cargo. De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas realizadas para esta investigación, el vendedor debe ser extrovertido, empático, ser responsable, honrado, persuasivo y asertivo, características que deben valorarse antes de contratar a un vendedor, ya que de esta manera le será más fácil al nuevo empleado la realización de su trabajo.

⇒ **Otras oportunidades de empleo:** Este punto está estrechamente ligado con todas las causas nombradas ya que si la persona no está conforme con

su salario, se siente presionada, no le da el valor necesario a su puesto o no está desenvolviéndose exitosamente en su trabajo no se sentirá motivada y empezará a buscar otras opciones en dónde se encuentre más a gusto y a la primera oportunidad que se presente abandonará su puesto. También puede darse el caso de que el empleado salga para ponerse su propio negocio, de acuerdo con algunos de los entrevistados “los vendedores tienen muchos contactos por el hecho de estar permanentemente tratando con gente de fuera de la organización, lo que les facilita el iniciar su negocio propio”.

⇒ **Satisfacción:** Robbins define la satisfacción como la “actitud general de un empleado hacia su trabajo” (2004, pág. 78). La satisfacción tiene una relación negativa con la rotación, lo que indica que mientras más satisfecho esté el colaborador en su puesto de trabajo más improbable es que deje la empresa. Todos los aspectos nombrados anteriormente inciden de una u otra forma en la satisfacción del colaborador. Factores como el salario, estrés, poco valor que se da al puesto de ventas, tipo de producto que se comercialice, entre otros influyen en la decisión de la persona para permanecer en su puesto de trabajo o abandonarlo, es decir la satisfacción define la permanencia o no de la persona dentro de la empresa.

#### **2.3.4 RECOMENDACIONES PARA RETENER AL PERSONAL EFICIENTE**

Como se ha mencionado anteriormente no existe un índice de rotación ideal sino que cada organización debe calcular y estudiar el suyo basándose en los costos de retención del empleado frente a los de rotación. (Dolan, 2007). Esto no indica que todo el personal deba ser retenido, puesto que muchas veces el tener empleados ineficientes resulta improductivo y produce inconvenientes a la organización. Por esta razón es de vital importancia que los empleados que se desempeñan exitosamente y están comprometidos con la empresa no deseen abandonarla, por lo que se realizan las siguientes sugerencias para retener al personal eficiente.

Dichas sugerencias se han tomado del libro de Kaye y Jordan-Evans “*Amelos o Piérdalos*”, (2000) y se las ha dividido por temas para una mejor comprensión.

## **COMUNICACIÓN**

- Una buena comunicación es de vital importancia para que exista un entendimiento entre los jefes y subordinados, cualquier orden, idea o aporte debe ser transmitido de manera clara, concreta y breve para que sea comprendida y puesta en práctica de la manera correcta.
- Tratar de conocer a los empleados, dialogar con ellos de manera que permita conocer quiénes son tanto en el aspecto profesional como en el personal. Plantear preguntas que permitan obtener información acerca de sus aptitudes, intereses, valores, aspiraciones, necesidades, etc.
- Reflexionar en las consecuencias que tiene el estilo de comunicación de los líderes y la cultura en la que se desenvuelven y hacer todo lo posible por compartir información con los empleados acerca de la empresa, esto fomentará la tranquilidad en los empleados y aumentará el compromiso con la empresa ya que se sentirán parte de ella.
- Si bien existen muchos medios para compartir información, tales como carteleras, correos electrónicos o personalmente, se debe buscar el que más se ajuste a la gente y con el que se sientan más cómodos.
- Crear espacios en donde se puedan intercambiar opiniones, sugerencias, analizar problemas, y proponer ideas para mejorar la cotidianidad del trabajo.
- Indagar acerca de las necesidades, tanto en el trabajo como personales. Interesarse por sus expectativas, metas, etc.

## CRECIMIENTO

- Fomentar el crecimiento de los empleados mediante la retroalimentación específica de su desempeño y el efecto en sus metas futuras.
- Ayudar a los empleados a considerar varias metas profesionales ofreciéndoles opciones para que ellos las analicen y tomen en cuenta.
- Mantener a los empleados en una trayectoria de crecimiento, superación y adquisición de nuevas capacidades permitirán conservar la ventaja competitiva. Las empresas que no toman en consideración las ambiciones de los buenos empleados no pueden esperar conservarlos.
- Estimular en los vendedores las mejores condiciones personales como la honestidad, humildad, confianza en sí mismos, etc.
- Supervisar cotidianamente a cada uno de los vendedores. (Revista Pro-Ventas, febrero 2006/ año XII, N° 184, Publicaciones Norton pg. 7)
- Los empleados necesitan tareas que los estimulen, oportunidades de superación personal, así como una participación que aporte algo a la organización. Si los trabajadores consideran que el puesto que desempeñan ya no satisface sus necesidades y que su aporte es insuficiente buscarán otro empleo que les presente desafíos acordes con sus capacidades, o puede darse también que se desconecten de sus actividades, se porten apáticos y empiecen a desempeñarse de manera mediocre, ya no invierten energía y tiempo en su trabajo porque consideran que no están satisfechos.

## **RESPECTO Y CONFIANZA**

- Si se desea conservar a los buenos empleados es básico que se reconozca y respete cada una de sus cualidades. Todos somos diferentes y es necesario aprovechar esas diferencias en vez de considerarlas un obstáculo.
- Cuando uno confía en las personas, la mayoría reacciona como dignos de confianza, se sentirán honrados y respetados cuando, en la medida de lo posible se les encomienden tareas importantes y responsabilidades grandes.
- Demostrar respeto con comportamientos y acciones, escuchar a los empleados, responderles y tratarlos como le gustaría que lo trataran a usted.

## **RECONOCIMIENTOS**

Si bien el aspecto económico juega un papel importante no se debe dejar de lado a los reconocimientos no monetarios, los cuales juegan un papel fundamental en la motivación del personal y en su productividad. De acuerdo con el texto “*1001 Formas de Recompensar el Trabajo Bien Hecho*” (Nelson, Spitzer, 2005) los beneficios no monetarios ayudan a la empresa y a las personas en muchos aspectos, tales como:

1. *Elevan la moral:* Cuando se otorga un reconocimiento especial a un empleado en recompensa del trabajo bien hecho, este se siente especial y más satisfecho.
2. *Mejora la productividad:* Los empleados que se sienten bien en su trabajo tienden a rendir a un nivel superior. “El rendimiento se convierte en una motivación más en su deseo de seguir realizando un buen trabajo” (Nelson, Spitzer, 2003, pág. XXIV).

3. *Incrementa la competitividad*: Cuando se otorgan reconocimientos al rendimiento las empresas se vuelven más competitivas y eficaces en la consecución de sus metas.
4. *Ingresos más elevados*: Los reconocimientos animan a las personas a trabajar con más ahínco para conseguir mejores beneficios para la empresa.
5. *Disminuye el ausentismo y rotación*: Cuando los empleados sienten que se les agradece y se valora el trabajo que realizan se sienten más satisfechos y entusiastas dentro de su trabajo, por lo tanto es menos probable que abandonen la empresa.

A continuación se presentan algunas sugerencias acerca del reconocimiento:

- Para que el reconocimiento sea efectivo es necesario que se otorgue inmediatamente después de conseguir la conducta o rendimiento deseado, debe ser oportuno y debe tener valor para la persona que lo recibe, y coincida con lo que el empleado necesite o desee.
- Una de las mejores maneras de mostrar un reconocimiento por alguna iniciativa es el poner en práctica la idea o sugerencia proporcionada por el empleado, de esta forma se genera la confianza para que la gente siga exponiendo sus ideas y puntos de vista.
- Es importante preguntar a los empleados que tipo de reconocimiento prefieren, cómo les gustaría que se les mostrara agradecimiento. Cada persona tiene sus preferencias en cuanto al reconocimiento y además estas varían con el tiempo.

- Es necesario dedicar tiempo a los empleados para averiguar cuáles son las actividades laborales que más les interesa, qué les gustaría aprender, y cómo les gustaría encaminar su carrera profesional, conocer sus pasatiempos personales. Mientras más se conozca a los empleados más fácil será saber cómo aplicar los reconocimientos.
- Antes de otorgar un reconocimiento es importante definir los siguientes puntos:
  - ✓ **Qué** es lo que se quiere reconocer: El mejor reconocimiento se da como respuesta a una conducta específica.
  - ✓ **Quién** es la persona o personas que se quiere reconocer: Identificar a las personas que más han cumplido con la conducta deseada.
  - ✓ **Cuándo** otorgar el reconocimiento: El mejor reconocimiento es el que se produce inmediatamente después de que se produce la conducta deseada.
  - ✓ **Dónde** debería otorgarse el reconocimiento: Debe darse de persona a persona.
  - ✓ **Cómo** debería otorgarse el reconocimiento: El mejor reconocimiento es el que se otorga de forma que potencie el valor motivador para el destinatario.
- En el reconocimiento los gestos sencillos son los que más cuentan, palabras como Gracias, Bien hecho o Felicitaciones son muy importantes para los empleados.
- De acuerdo con el texto mencionado se enumeran a continuación las 10 mejores maneras de reconocer a los empleados

## LOS DIEZ MEJORES MODOS DE INCENTIVAR A LOS EMPLEADOS

<b>1</b>	Agradecer personalmente el trabajo bien hecho	<b>6</b>	Tratar de involucrar a los empleados en las decisiones, sobre todo las que las afectan directamente
<b>2</b>	Ser accesible a los empleados y saber escucharlos	<b>7</b>	Hablar con las personas de rendimiento bajo para que cambien de actitud
<b>3</b>	Brindar retroalimentación específica acerca del rendimiento de una persona	<b>8</b>	Permitir en la medida de lo posible que sean los empleados los que decidan cómo hacer su trabajo
<b>4</b>	Crear un ambiente de trabajo abierto, divertido y donde reine la confianza	<b>9</b>	Ofrecer la oportunidad de crecer y desarrollar nuevas habilidades
<b>5</b>	Proporcionar información acerca de las perspectivas de la empresa y sobre cómo los empleados encajan en el plan general	<b>10</b>	Tomarse el tiempo para celebrar reuniones y actividades de equipo para elevar la moral

Fuente: Nelson, "1001 Formas de recompensar el trabajo bien hecho" 2005, pág. 93.

- Sugerencias simples para reconocer a los empleados:
  - Enviar una carta de reconocimiento
  - Elogiar verbalmente al empleado delante de su equipo
  - Ser felicitado por uno de los altos directivos de la empresa
  - Recibir una placa, un diploma o un trofeo
  - Recibir la oportunidad de realizar una tarea especial
  - Participar en la realización de un proyecto especial
  - Celebrar una reunión en honor a la persona reconocida
  - Flores
  - Entradas para el cine
  - Entradas para un evento cultural o deportivo
  - Recibir un pequeño regalo
  - Recibir una ovación de pie por los demás miembros de la oficina
  - Un día libre
  - Recibir una cena para el empleado y su familia
  - Mayor autonomía en su trabajo

## CONCLUSIONES

- ✦ No existe un índice de rotación ideal, se debe mantener un índice que permita a la organización retener al personal efectivo y reemplazar a los empleados de bajo rendimiento y que a pesar de los esfuerzos de la organización para capacitarlos y darles las herramientas necesarias para un buen desempeño laboral no cumplen con las expectativas de la empresa.
- ✦ La rotación de personal afecta directamente en el normal desenvolvimiento de una empresa y es de suma importancia el buen manejo de la misma y se evite la rotación indeseada.
- ✦ La principal causa de rotación de personal de ventas en las empresas analizadas tiene que ver con el salario, ya que los vendedores aparte de recibir su sueldo fijo, trabajan en base a comisiones, las cuales no son estables sino que fluctúan debido al nivel de ventas obtenido durante el mes. Esta fluctuación causa problemas con los ingresos de los vendedores; las comisiones percibidas no siempre serán las mismas ya que estas se ven afectadas por varios factores tales como las diferentes temporadas de ventas, situación económica del país, etc. estos aspectos pueden afectar al individuo induciéndole a buscar otro trabajo en dónde se sienta más estable y a la primera oportunidad que se presente abandone su puesto.
- ✦ Es de suma importancia que las empresas conozcan acerca de los costos que representan la rotación de personal y la manera de calcularla.

- ✦ Los costos de rotación varían de acuerdo al tipo de industria y al tipo de producto que se comercialice. En el Sector de Manufactura se presentan los costos más elevados, seguido del Sector Bancario, Sector de Electrodomésticos y por último, el sector en donde los costos son más bajos es el de Consumo Masivo.
  
- ✦ El proceso más costoso dentro de la contratación de un nuevo empleado es el de Entrenamiento, abarcando el 91,85% de la totalidad del costo de rotación, mientras que el que menos costo representa es el de Contratación, que abarca el 1,49% de la totalidad del costo.
  
- ✦ La curva de aprendizaje depende de factores tales como: estilo de aprendizaje, tipo de industria y de producto que se comercialice, facilidades que brinde la empresa para el aprendizaje, apoyo de mentores, etc. Es fundamental que se dé la importancia debida a este aspecto ya que cuando un vendedor abandona la empresa antes de haber alcanzado el tope de su curva de aprendizaje representa un gasto para la empresa.
  
- ✦ En el siguiente cuadro se ilustra el promedio del porcentaje de cumplimiento de metas del vendedor analizado en cada empresa durante los tres primeros meses, frente al porcentaje de no cumplimiento, es decir lo que la empresa pierde en este período de tiempo hasta que el vendedor se estabilice y llegue al tope de su producción. En el caso de la Empresa 1 del Sector Bancario se puede observar que el vendedor sobrepasa la meta en un 4%, representando una ganancia extra para la empresa, mientras que en la Empresa 2 del

mismo sector se presenta el cumplimiento de metas más bajo (23%) y por lo tanto una pérdida más alta (77%) de las ganancias.

EMPRESAS	% Cumplimiento de Metas	% de No Cumplimiento de Metas
<b>Empresa 1 Sector Bancario</b>	104	4
<b>Empresa 2 Sector Bancario</b>	23	-77
<b>Empresa 1 Sector Consumo Masivo</b>	87	-13
<b>Empresa 2 Sector Consumo Masivo</b>	85	-15
<b>Empresa 1 Sector Manufactura</b>	91	-9
<b>Empresa 2 Sector Manufactura</b>	31	-69
<b>Empresa Sector Electrodomésticos</b>	59	-41
<b>TOTAL</b>	<b>68,57</b>	<b>-31,43</b>

✦ El gráfico presentado a continuación expresa el costo total de rotación para cada empresa, es decir es lo que le cuesta a la empresa el perder un empleado. Estos datos fueron obtenidos en base al costo de rotación por empresa dividido para el salario fijo que perciben los vendedores de cada una de las empresas analizadas, lo que nos da un promedio general de 110% en el costo total de la rotación de personal en base al salario percibido por los vendedores.

<b>COSTO TOTAL ROTACION POR EMPRESA</b>	
<b>EMPRESAS</b>	<b>TOTAL</b>
Empresa 1 Sector Bancario	73%
Empresa 2 Sector Bancario	225%
Empresa 1 Sector Consumo Masivo	73%
Empresa 2 Sector Consumo Masivo	70%
Empresa 1 Sector Manufactura	105%
Empresa 2 Sector Manufactura	109%
Empresa Sector Electrodomésticos	118%
<b>PROMEDIO</b>	<b>110%</b>

Cuadro 13

## RECOMENDACIONES

- Debido al alto costo de la rotación de personal es de suma importancia que las empresas retengan al personal eficiente y eviten una excesiva rotación ya que esta afecta a la productividad de la organización y conlleva grandes costos para la misma.
- Para evitar la rotación de personal es indispensable que las organizaciones dediquen más tiempo a los procesos de Selección de Inducción ya que al escoger al candidato idóneo y realizar un proceso de inducción adecuado se reducen las probabilidades de que esa persona abandone la empresa.
- Se debe poner énfasis en los planes de carrera para los empleados dentro de la organización. Estos planes se pueden asegurar mediante la Evaluación de Desempeño de la persona, Proyecciones de Ascensos, de Reemplazos, Asesoría individual de Carreras, etc.
- Para reducir la rotación de personal es indispensable mantener satisfecho al personal de una manera continua. Así como tener programas de capacitación permanente.
- Los estilos de liderazgo influyen de manera importante en la decisión de la persona de quedarse o abandonar la empresa, por lo tanto es conveniente formar a los jefes de ventas en habilidades directivas.
- Se sugiere premiar el esfuerzo de los vendedores y crear políticas salariales que premien el esfuerzo de los vendedores. Dichas políticas deben ser coherentes, estimulantes, constantes y deben ser comunicadas de manera clara a los empleados.

- Es importante tener en cuenta los diferentes tipos de vendedores que existen y los diferentes tipos de productos que comercializan, lo que genera un amplio campo de investigación acerca de los diferentes procesos de venta.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

- Alles, Martha A., “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2001 págs. 15-49
- Alles, Martha A., “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2002, págs. 21, 95-97, 99, 153, 161, 175, 208, 213
- Balguer Alcalá, Angel, “*Un Timón en la Tormenta*”, Editorial Días de Santos S.A., Madrid, España, 2001, págs. 143,144.
- Chase, Jacobs, Aquilano, “*Administración de la Producción y Operaciones*”, Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición, México, 2005, págs. 55-65
- Chiavenato, Idalberto, “*Administración de los Recursos Humanos*”, Editorial McGraw Hill, Quinta edición, Bogotá Colombia, 2001, págs. 3-23
- Chiavenato, Idalberto, “*Gestión del Talento Humano*”, Editorial McGraw Hill, Bogotá Colombia, 2005, págs. 3- 52, 73-77, 188-195, 95-102, 110-132, 142-145, 188-195, 197-210, 230-232, 305-316, 334-340, 390-392
- Davis, Keith, Newstrom, John, “*Comportamiento Humano en el Trabajo*” Editorial McGraw Hill, Décimo primera edición, México D.F., México, 2003, págs. 251-255
- Dolan, Simon L; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E; Schuler, Randall S, “*La Gestión de los Recursos Humanos cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*”,

Editorial Mc Graw Hill, Tercera edición, Madrid, 2007, págs. 5-14, 109-121, 129-133, 138-144, 205-220

- Kaye, Beverly, Jordan-Evans, Sharon, “*Amelos o Piérdalos*”, Editorial Pearson Educación, México D.F, México, 2000, págs. 13, 14, 111,115
- Mondy, R Wayne, Noe, Robert M. “*Administración de Recursos Humanos*” Editorial Pearson Educación, México 2005, págs. 4-7, 86-92, 99-104, 120-143, 162-173, 202-218, 226-230, 252-276, 284-288, 324, 360-366
- Muchinsky, Paul M, “*Psicología Aplicada al Trabajo*”, Editorial Thompson, Octava edición, México, 2007 págs. 61-65, 150-152, 161, 185-187, 191-195, 202-210, 215-218, 344-351, 420-438
- Nelson, Bob, Spitzer, Dean, “*1001 Formas de Recompensar el Trabajo Bien Hecho*” Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España, 2005, págs. XXIV, 28-31, 84-89, 93, 343-364
- Robbins, Stephen, “*Comportamiento Organizacional*” Editorial Prentice Hall, Décima edición, México, 2004, pág. 24, 43-46, 78-83, 313-327, 489-502, 523-529
- Rodríguez Mansilla, Darío, “*Diagnóstico Organizacional*” Ediciones Universidad Católica de Chile, Segunda Edición, Chile 1995 pág. 62

#### **PUBLICACIONES** (Material de apoyo para seminarios)

- Moreno Villegas Jaime, “Assesment Centers”, Corporación Líderes, Quito, Ecuador, 2004, pág. 1

- Moreno Villegas Jaime, Seminario –Taller sobre “Selección de Personal basada en Competencias”, Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE), 2001, págs. 4, 5

## **INTERNET**

- [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/capacitacionrecursoshumanos](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos)
- [www.geocities.com/jcpashq/tadmdeventa.html](http://www.geocities.com/jcpashq/tadmdeventa.html)
- [www.eumed.net/libros/2007a/231/36.htm](http://www.eumed.net/libros/2007a/231/36.htm)
- [www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html](http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html)
- [www.es.kioskea.net/contents/qualite/indicateurs.php3](http://www.es.kioskea.net/contents/qualite/indicateurs.php3)
- <ftp://ftp.unsl.edu.ar/pub/aplic/idea/idea37.pdf#page=75>

# ANEXOS

# **ANEXO 1**

## **CUADROS**



## ANEXO 2

## EMPRESA 2 SECTOR BANCARIO

PROCESO	TIEMPO EN HORAS	COSTO PROMEDIO POR TIEMPO			TOTAL
		JEFE DE VENTAS	VENDEDOR ANTIGUO	CONTRATADO	
<b>SELECCIÓN</b>					
Escoger una carpeta de la base de datos	0,08	0,31			0,31
Entrevista con el seleccionado en RRHH	1	3,75			3,75
Coordinar aceptación de persona seleccionada	0,17	0,63			0,63
<b>TOTAL PROCESO</b>					<b>4,69</b>
<b>CONTRATACION</b>					
Llenado de la solicitud de empleo	0,33	1,25		0,42	1,67
Aplicación prueba grafológica	0,17	0,63		0,21	0,83
Aplicación prueba psicológica (IPV)	0,75	2,81		0,94	3,75
<b>TOTAL PROCESO</b>					<b>6,25</b>
<b>INDUCCION</b>					
Inducción en relación a la empresa y sus políticas de administración y ventas	8	30,00		10	40,00
<b>TOTAL PROCESO</b>					<b>40,00</b>
<b>ENTRENAMIENTO</b>					
Perfilamiento y Clínica de Ventas	24	90		30	120
Seguimiento	80	300	100	100	500
<b>TOTAL PROCESO</b>					<b>620</b>
<b>TOTAL</b>					<b>670,94</b>









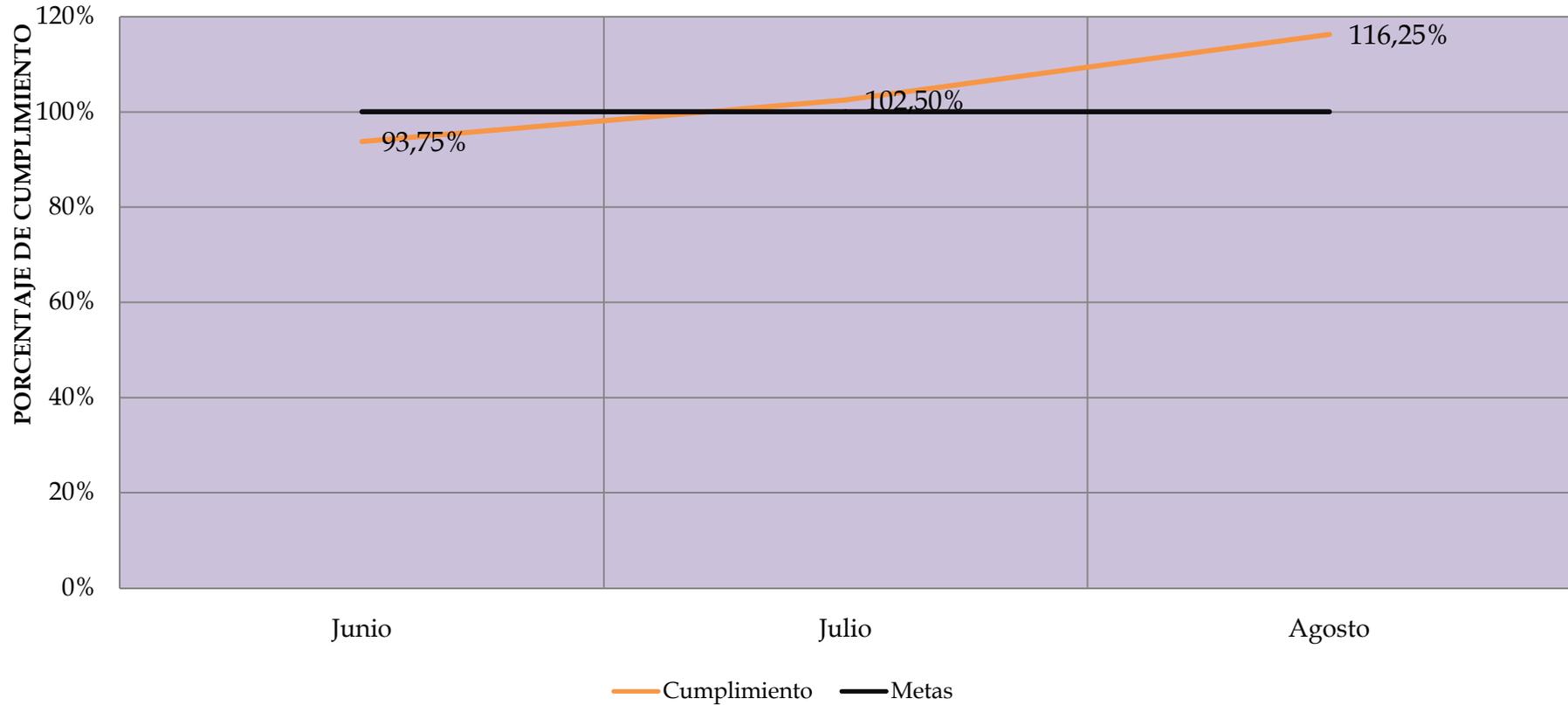
**ANEXO 7**

**EMPRESA 1 SECTOR ELECTRODOMÉSTICOS**

PROCESO	TIEMPO EN HORAS	COSTO PROMEDIO POR TIEMPO							TOTAL
		COORDINADOR SELECCIÓN	JEFE REGIONAL VENTAS	ADMINISTRADOR RRHH	ASISTENTE CONTRATACION	ASISTENTE NOMINA	JEFE AGENCIA	CONTRATADO	
<b>SELECCIÓN</b>									
Escoger una carpeta de la base de datos o recepción de carpetas	2	12,00							12,00
Verificación referencias de preseleccionados	1	6,00							6,00
Entrevista candidatos	1,50	9							9
Presentación de terna	0,33	2,00	2,29						4,29
Entrevista seleccionado con el Administrador RRHH	0,33			3,54					3,54
<b>TOTAL PROCESO</b>									<b>34,83</b>
<b>CONTRATACION</b>									
Entrega de documentos para completar al contratado	0,08	0,50							0,50
Preparación de contrato	0,17				0,31				0,31
Ingreso documentos al IESS	0,17				0,31				0,31
Entrega información a Nómina para ingreso al sistema	0,17				0,31	0,59			0,91
<b>TOTAL PROCESO</b>									<b>1,13</b>
<b>INDUCCION</b>									
Presentación contratado al equipo de trabajo	0,08						0,31	0,10	0,42
<b>TOTAL PROCESO</b>									<b>0,42</b>
<b>ENTRENAMIENTO</b>									
Entrenamiento puesto de trabajo	40						150		50
Entrenamiento puesto de trabajo vendedor	160							200	200
<b>TOTAL PROCESO</b>									<b>400</b>
<b>TOTAL</b>									<b>436,38</b>

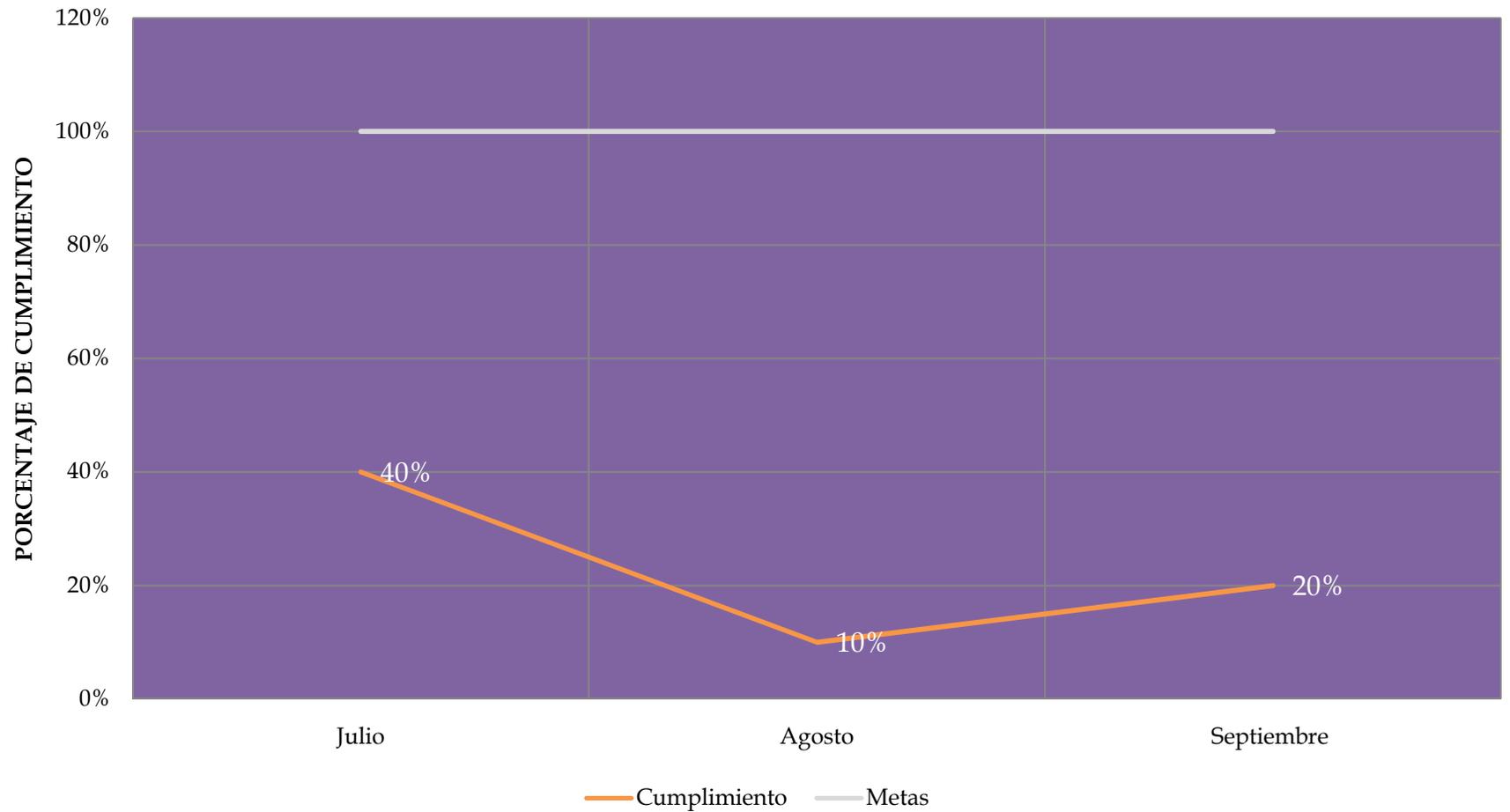
ANEXO 8

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 1 SECTOR BANCARIO  
2008



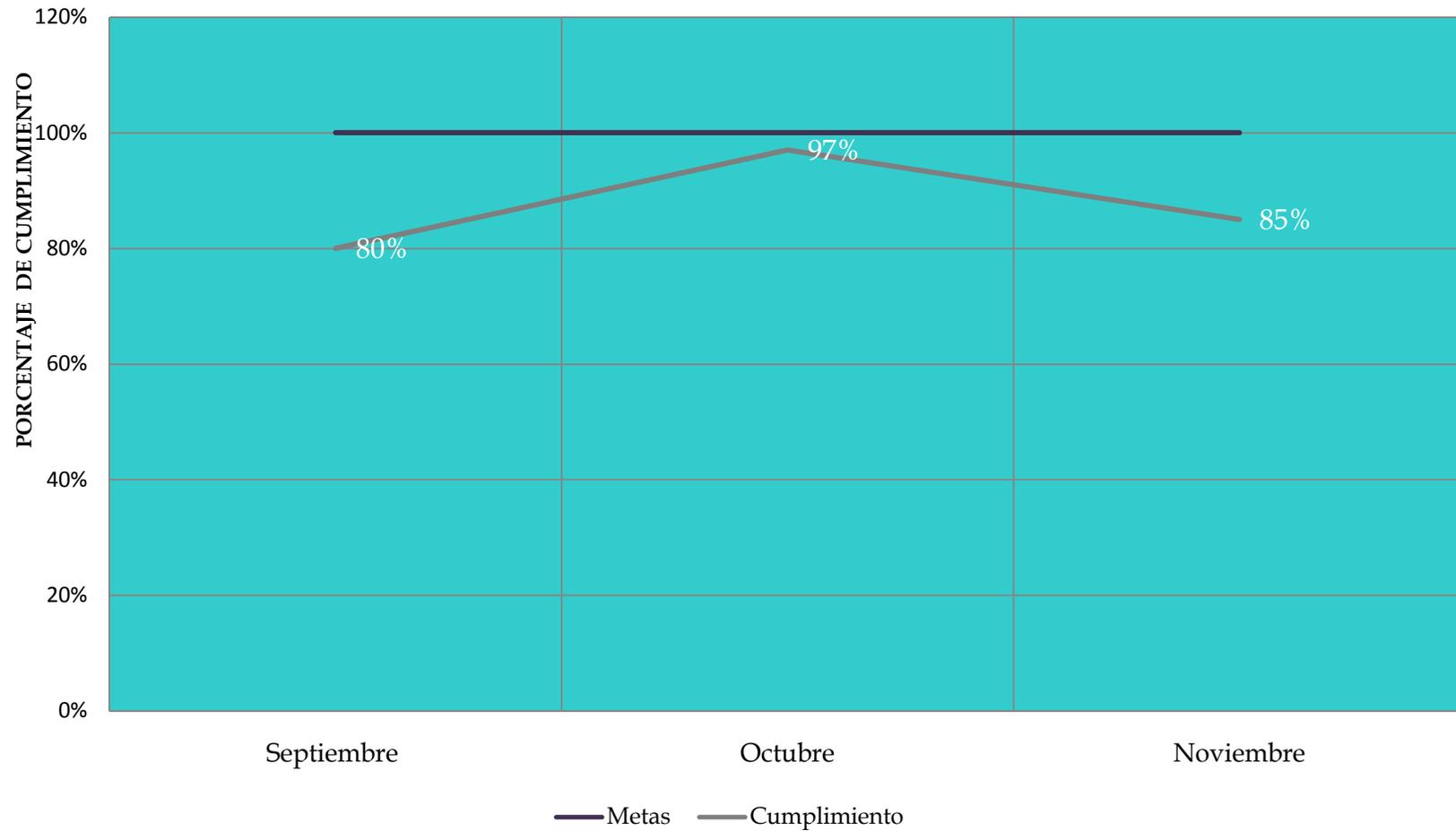
ANEXO 9

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 2 SECTOR BANCARIO  
2008



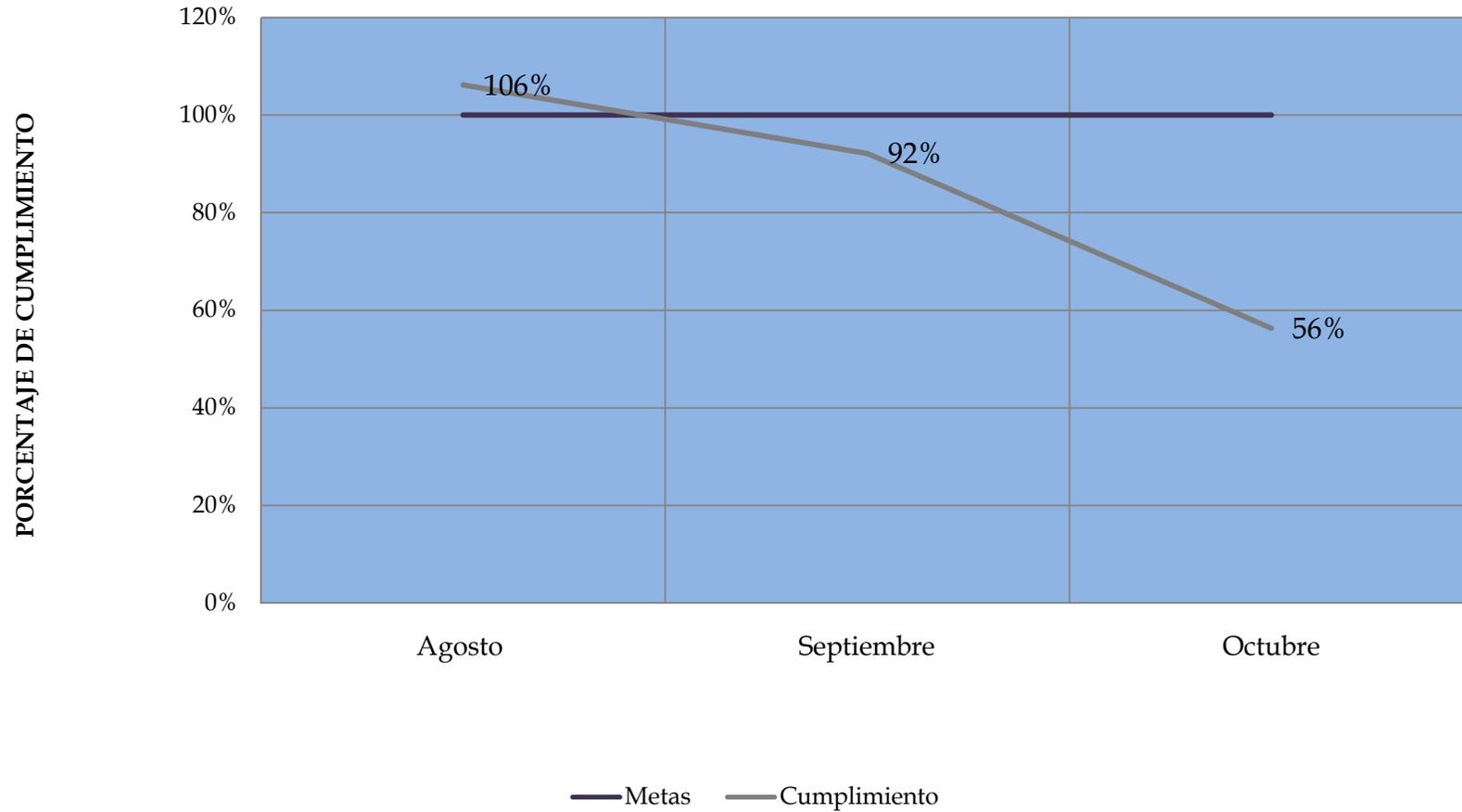
ANEXO 10

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 1 SECTOR CONSUMO MASIVO  
2008



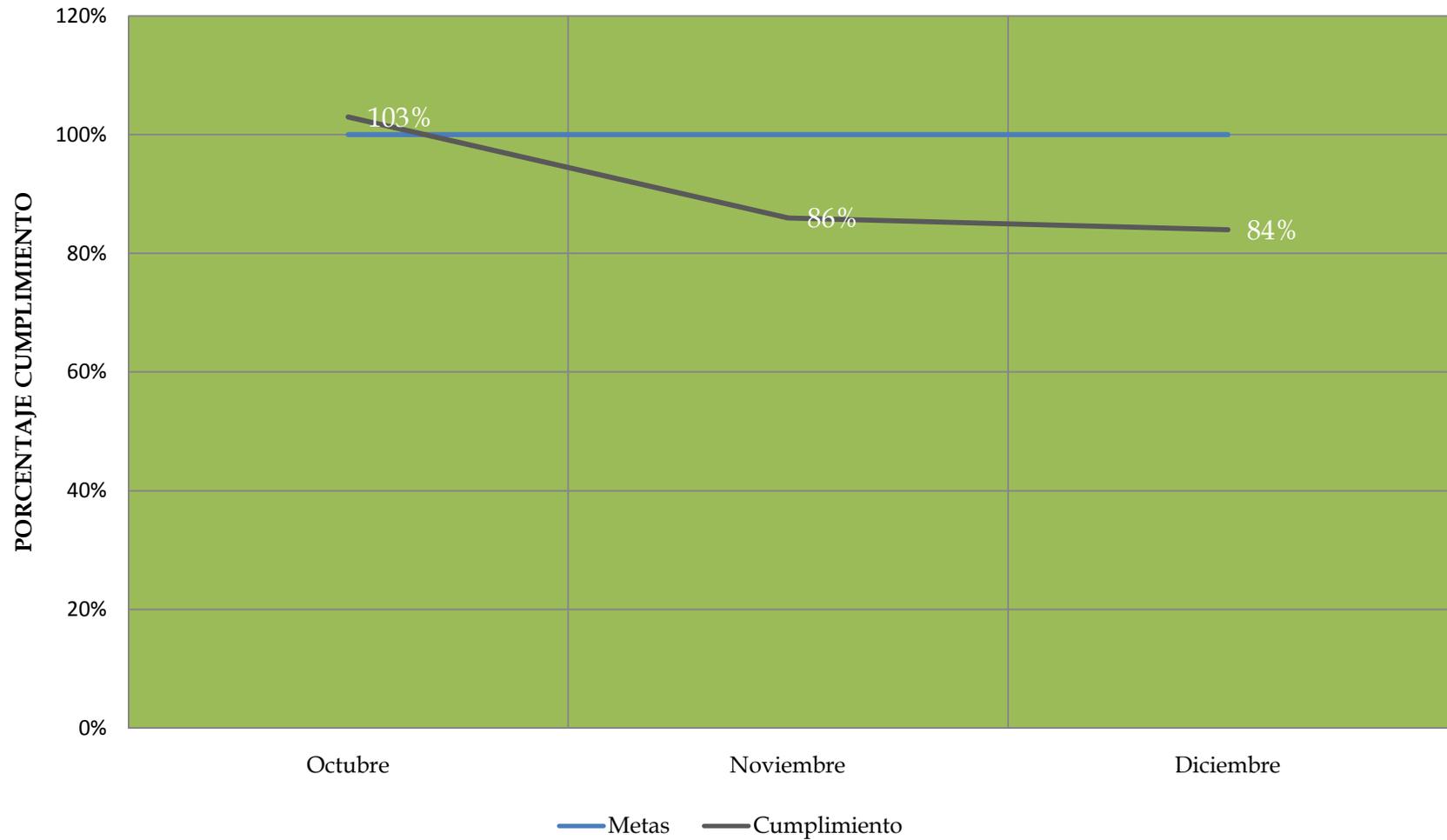
ANEXO 11

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 2 SECTOR CONSUMO MASIVO  
2008



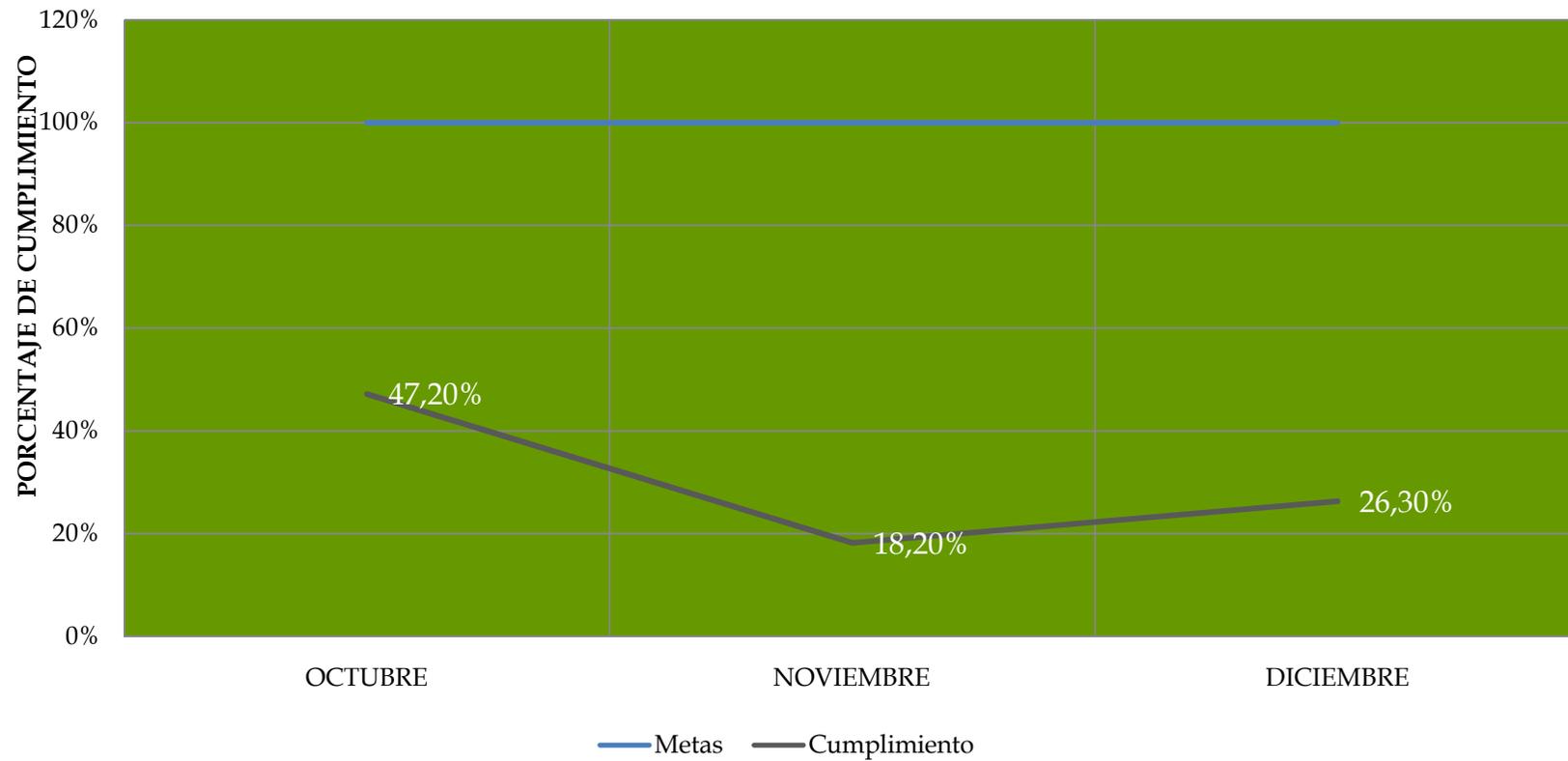
## ANEXO 12

**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 1 SECTOR MANUFACTURA  
2008**



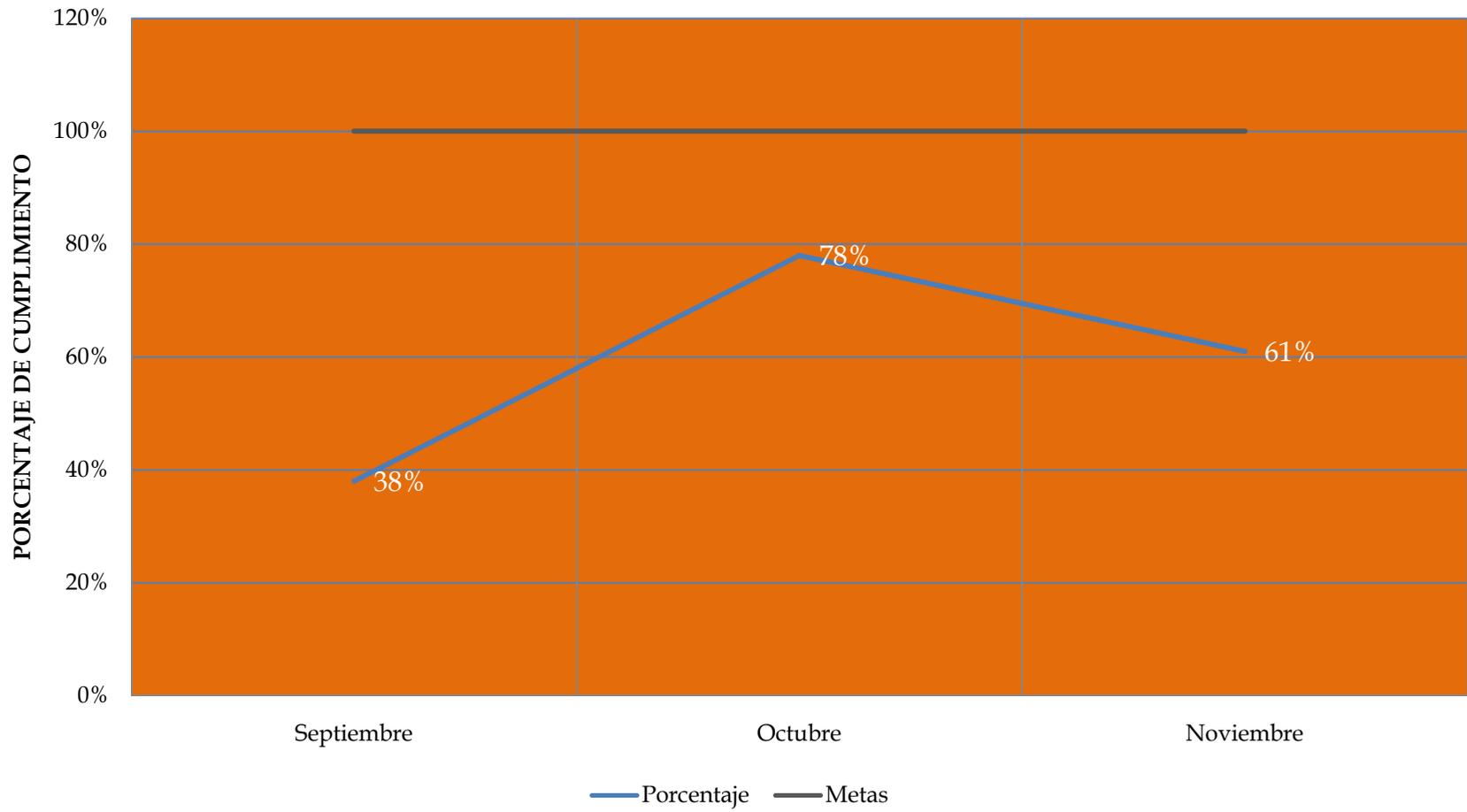
ANEXO 13

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA 2 SECTOR MANUFACTURA  
2008



ANEXO 14

**PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE METAS VENDEDOR NUEVO  
EMPRESA ELECTRODOMÉSTICOS  
2008**



# **ANEXO 2**

## **DISEÑO DE TESIS**

## INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INTRODUCCION .....	8
CAPITULO I.....	11
1.1. GESTION DE RECURSOS HUMANOS .....	11
1.1.1 OBJETIVOS DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS .....	12
1.1.2 FUNCION DE LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS .....	13
1.1.2.1 GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS .....	13
1.1.2.2 PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.1.2.3 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO .....	15
1.1.2.4 AUMENTO DEL POTENCIAL Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO .....	17
1.1.2.5 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	18
1.1.2.6 REMUNERACIÓN .....	20
1.2.7 SALUD E HIGIENE EN EL TRABAJO .....	22
1.2. ROTACIÓN DE PERSONAL .....	23
1.2.1 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	24
1.2.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	26
1.2.2.1 GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.....	27
1.2.2.2 POLÍTICA SALARIAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	29
1.2.2.3 OTRAS POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN: .....	30
1.2.2.4 ESTILO DE LIDERAZGO: .....	30
1.2.2.5 OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ASCENSO DEL EMPLEADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
1.2.2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	31
1.2.2.7 CLIMA LABORAL: .....	33
1.2.2.8 CLARIDAD DE ROLES.....	33
1.2.2.9 PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL.....	34
1.2.3 CURVA DE APRENDIZAJE.....	34
1.3. ÁREA DE VENTAS Y SU IMPORTANCIA .....	36
1.3.1 PERFIL DEL VENDEDOR.....	37
1.4. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE VENTAS.....	41
1.4.1 RECLUTAMIENTO.....	41
1.4.2 SELECCIÓN.....	43
1.4.3 CAPACITACIÓN .....	46
1.4.4 PLANES DE CARRERA .....	51
CAPITULO II .....	54
2.1. INTRODUCCION AL ESTUDIO.....	54
2.2. EXPLICACION METODOLOGICA.....	54
2.3. RESULTADOS DEL ESTUDIO .....	56
2.3.1 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL ECONÓMICO .....	56
2.3.1.1 COSTOS DE LA ROTACIÓN POR EMPRESA.....	56
2.3.1.2 COSTO DE LA ROTACIÓN POR PROCESOS .....	60
2.3.1.3 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS .....	66
2.3.2 IMPACTO DE LA ROTACIÓN A NIVEL PSICOLÓGICO .....	68

2.3.3 CAUSAS MÁS COMUNES DE ROTACIÓN EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS .....	70
2.3.4 RECOMENDACIONES PARA RETENER AL PERSONAL EFICIENTE .....	73
CONCLUSIONES .....	80
RECOMENDACIONES .....	84
BIBLIOGRAFIA .....	86
ANEXO 1 .....	90
CUADROS .....	90
ANEXO 2 .....	91
DISEÑO DE TESIS .....	91