

FACTORES QUE INFLUYEN EN ROTACIÓN DE EJECUTIVOS COMERCIALES EN EL SECTOR FINANCIERO¹

FACTORS THAT INFLUENCE THE ROTATION OF COMMERCIAL EXECUTIVES IN THE FINANCIAL SERVICES SECTOR

MARIA MADERA

*Estudiante de pregrado del programa de psicología, Fundación Universitaria María Cano,
mariafernanda.madera@gmail.com*

Resumen

El presente trabajo describe los factores presentes en la rotación de los colaboradores de la compañía Ventas y Servicios S.A. que hicieron parte de la fuerza comercial externa de tarjetas de crédito en el año 2018. Utilizando técnicas cualitativas se examinaron factores como las motivaciones físicas y emocionales, las condiciones salariales, el ambiente laboral, el liderazgo, las condiciones laborales, la satisfacción y el proceso de selección de personal. A partir de las conclusiones se sugieren líneas de intervención adecuado a las necesidades de la organización.

Palabras claves

Rotación, selección de personal, motivación, satisfacción, adaptabilidad.

Abstract

The present work describes the factors present in the rotation of the personnel and collaborators of the company Sales and Services S.A. They were part of the external commercial force of credit cards in 2018. Using qualitative techniques, factors such as physical and emotional motivations, salary conditions, work environment, leadership, working conditions, satisfaction and the process were examined. of personnel selection. Based on the conclusions, lines of intervention appropriate to the needs of the organization are suggested.

Keywords

Rotation, recruitment, selection, motivation, satisfaction, adaptability.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de sistematización e investigación busca, desde un enfoque cualitativo, la recuperación de saberes y conocimientos que emergieron de la labor desarrollada como practicante de psicología con énfasis en el campo organizacional durante el primer y segundo semestre del año 2018 en la compañía Ventas y Servicios S.A. Esta es una empresa de tercerización que cuenta con servicios de administración de personal, servicio al cliente, cobranzas, ventas multicanal y fuerza comercial externa (BPO), la cual presta servicios para uno de los grupos financieros más importantes a nivel nacional.

Durante el periodo de práctica, se obtuvo la responsabilidad frente a la selección de personal, correspondientes a cada una de las líneas de negocio, lo que proporcionó un panorama más amplio referente al área de talento humano en la organización y permitió identificar problemas en los procesos que generaron consecuencias negativas a la compañía. Es importante realizar esta contextualización, ya que en el presente proyecto se desglosan una serie de factores que tienen lugar en el contexto de las organizaciones y se relacionan con la perspectiva que el individuo tiene en dicho contexto, haciendo énfasis en agentes psicológicos propios de los individuos, como son: la motivación, satisfacción, empatía, adaptación, y demás aspectos psicológicos relacionados con una problemática que se ha estado generando durante un largo tiempo en la compañía; esta problemática, es la rotación de personal constante en uno de los principales clientes, Banco de Occidente, específicamente en la fuerza comercial de la campaña de tarjeta de crédito.

El énfasis de este proyecto está en el análisis, a partir de las herramientas de la psicología organizacional, de los factores que influyen en la rotación de personal, lo que permitirá posteriormente la estructuración de

un plan de intervención adecuado para minimizar dicha problemática y así poder disminuir las consecuencias negativas que esta genera para la organización. El análisis se realizó por medio de la observación, experiencia y análisis de perspectivas tanto de excolaboradores como de la administración de personal, en el cual se evidenciaron aspectos internos como externos a la institución.

Inicialmente se presentan elementos de contexto respecto al desarrollo de la práctica, posteriormente se profundiza en los temas pertinentes de la psicología organizacional a partir de un marco teórico pertinente y estableciendo un paralelo que contextualice dicha teoría al entorno de la organización. De esta manera se constituye, por medio de la observación y el análisis, una idea más clara de la problemática durante los últimos años en la compañía, esto con el fin de proponer estrategias propicias para mejorar y aumentar la productividad de los procesos administrativos y de selección.

2. ANTECEDENTES DE PROBLEMA O TEMA

Durante el periodo de la práctica organizacional se desarrollaron procesos de reclutamiento y selección para los diferentes clientes de la compañía, se apoyó en programas de bienestar laboral y seguridad y salud en el trabajo, además se brindó soporte en el área de contratación y administración de personal. Al desarrollar estas labores, principalmente en los procesos de selección, se logró obtener un acercamiento directo a la campaña de tarjeta de crédito de Banco de Occidente, lo que permitió analizar la rotación de personal como una problemática presente durante largo tiempo.

Es necesario focalizar dicho proceso debido a la alta carga que representa para talento humano, la cantidad de tiempo y recursos invertidos durante todo el proceso de selección de candidatos, y los pocos resultados obtenidos; el 80% del personal permanecía en la compañía en un periodo de tiempo que no superaba los tres meses. Por ende, se hizo necesario identificar y examinar las variables causantes de dicha rotación para poder a partir de esto proponer un plan de acción que permitiera intervenir estos factores y así disminuir las consecuencias negativas y contraproducentes, no solo en los procesos de selección realizados, sino también en la productividad de la organización. Es necesario entonces acoplar esta problemática con la teoría, y a

partir de esto comprender el campo en el que se desarrolla la labor y los aspectos relacionados directamente con esta.

Para comenzar a identificar cuáles pueden ser factores intervinientes en el fenómeno de la rotación es necesario resaltar que la psicología aplicada ha tenido un gran impacto en las organizaciones y en el manejo del recurso humano, convirtiéndose en un instrumento indispensable para distinguir aspectos propios de los individuos, entre ellos que motiva la permanencia de los colaboradores en su labor y el sentido de pertenencia que esta les genera. Factores como la productividad, la satisfacción laboral, el clima organizacional, el mercado laboral y la rotación de personal, son producto de investigación indispensable para comprender y mejorar por completo la relación entre la compañía y sus empleados.

Navarro (2007), citando a Chiavenato (1990), refiere que la rotación de personal es la “fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir; el intercambio de personas que está definido por el volumen de individuos que ingresan y que salen de la empresa.”(p. 45). Este proceso de entrada y salida de personal está afectado por varios factores y sus consecuencias no siempre son positivas para las empresas, y en muchas ocasiones debilita la estructura y productividad de una organización.

Cabrera, Ledezma, & Rivera (2011), citando a Robbins (1998), afirman:

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. (85).

Por lo tanto, la rotación aparece como uno de los factores que generan gran impacto en los procesos de las organizaciones, produce gastos innecesarios, ambientes tensos, inestabilidad en el cumplimiento de objetivos y metas.

Para la campaña de tarjeta de crédito (fuerza comercial encargada de la asesoría y venta externa de tarjetas de crédito) del Banco de Occidente, esta problemática toma relevancia debido a que afecta la productividad de los diferentes procedimientos de Ventas y Servicios S.A como compañía de outsourcing operativo, encargada del apoyo de procesos de uno de los grupos financieros más grandes del país, el Grupo AVAL.

Se generan condiciones contraproducentes en la organización como son: pérdida de insumos, tiempo y dinero, bajas en la productividad laboral y en procesos de reclutamiento-selección de personal, el alto grado de complejidad para cubrir las vacantes requeridas de dicha campaña, ofertas más atractivas de mercado, alta demanda del producto, restricciones de personal o búsqueda de un personal acorde a el perfil e imagen de la compañía.

Es necesario entonces tener en cuenta que “Una entidad financiera impulsada por el talento destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales.” (Centro de alto rendimiento Accenture, 2004), es decir que la organización debe considerar el impacto que tiene la satisfacción y motivación del colaborador, identificar condiciones que logren que cada individuo perteneciente a la compañía perdure ella y que sus aspiraciones se puedan cumplir con gracias a su ayuda.

Como refiere Chiavenato (1999) “la motivación origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. Motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo” (p. 6). Es decir, que es a partir de dicha motivación externa o interna que se estimulan los impulsos mentales del candidato y lo llevan a sentirse a gusto y acorde con los intereses de la compañía, ligando su estadía en esta a los estímulos emocionales y físicos que recibe, como son el reconocimiento, el sentido de pertenencia, el acompañamiento, salarios más elevados, bonificaciones por cumplimiento o cargos más acordes a sus aspiraciones. (35).

Otro factor a considerar es la adaptabilidad del trabajador a su equipo y líder. No es de extrañar que el ambiente laboral influya en la estabilidad o continuidad de un trabajador y que aspectos como un ambiente laboral tenso, frustración por condiciones desiguales en su equipo o un limitado acompañamiento del líder generen en el colaborador una percepción negativa de la organización y como consecuencia se afecte la eficiencia, productividad laboral y estancia en el trabajo.

Finalmente factores como una inadecuada selección de personal por deficiencias en validaciones (referencias, seguridad, estado financiero), por habilidades o valores del candidato en relación con el cargo y la compañía, la poca adecuación al cargo, la dificultad para cumplir las metas, la poca experticia en el

área comercial y financiera o por situaciones personales que sufre el candidato de manera inesperada (viajes inesperados o problemáticas familiares). se puede presentar un incremento en la entrada y salida de personal.

Son entonces componentes como la motivación, la satisfacción, la consecución de logros, el grado de fidelización de los líderes para sus colaboradores, la adaptación y conocimiento del producto y el cargo, la rigurosidad en el análisis de características de personalidad y habilidades de un individuo durante el proceso de selección y la interacción de factores externos a el colaborador o la organización conducen a una constante deserción. Por esto se hace conveniente determinar qué factores específicamente originan dicha rotación de personal en esta campaña, con el fin de plantear una intervención adecuada que conlleve a disminuir dicho índice al mínimo y conservar al personal acorde a la compañía. El objetivo general de este proyecto fue entonces describir aquellos factores que influyeron en la rotación del personal de la fuerza comercial del Banco de Occidente de la compañía Ventas y Servicios S.A. en el año 2018. Como objetivos específicos se buscó enumerar las características propias de la rotación de personal en la compañía, describir los factores que influyeron en la rotación de personal y proponer acciones de intervención con base en los resultados obtenidos.

3. REVISIÓN DE LITERATURA

El sector de servicios de selección de personal

“La tercerización puede ser definida como entregar la totalidad o parte de una actividad de la organización a un prestador de servicios externos. En la industria de servicios, la tercerización tradicionalmente se limita a las actividades básicas de apoyo. También se utiliza cuando hay reestructuración de empresas que están en mal estado financiero. El proceso de tercerización abarca desde la subcontratación externa de actividades simples como la seguridad y el mantenimiento de los edificios, pudiéndose subcontratar posteriormente actividades más estratégicas en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha, como la distribución logística e incluso el diseño de productos”. (Luque, J y E.T, 2015, p. 2).

En este sentido dichas compañías prestadoras de servicios se encargan de proceso básicos o complejos según las necesidades de la compañía que los requiera, en es decir que ya sean procesos como la construcción o una estructura o la subcontratación de personal especializados en el empleo del recurso

humano, el objetivo de estas compañías es disminuir al máximo las labores o dificultades que se le puedan presentar a la organización contratista.

En este periodo de practica formativa al estar directamente involucrada con los procesos de selección del área comercial de todos los clientes pertenecientes a la compañía, tuve la oportunidad de observar a detalle la alta demanda de procesos de selección para la campaña de tarjeta de crédito de Banco de Occidente, día a día notaba el incremento de vacantes que surgían para esta y el corto periodo de estadía de los colaboradores en el cargo, considere necesario determinar cuál era la razón por la que esta situación se presentaba con tanta frecuencia ya que afectaba mi productividad y generaba gran desgaste en mi labor, es a partir de aquí que inicio indagación referente a las razones de dicha rotación desde ambas perspectivas (administrativo y colaborador) y partir de aquí determinar causales y proyectar una intervención adecuada para dicha problemática.

Durante la etapa de la practica organizacional en la compañía Ventas y Servicios S.A se desarrolla un adecuado ambiente de aprendizaje que posibilita enfatizar los temas estudiados durante la formación académica, permitiendo un desarrollo de conceptos y actividades propias de la psicología en las organizaciones; entre estas: Apoyo en el área de seguridad y salud en el trabajo, administración de personal, contratación, inducción corporativa, bienestar laboral (charlas informativas, actividades bienestar y motivación laboral) y principalmente en el área de reclutamiento y selección de personal para todos los cargos pertenecientes a la fuerza comercial (asesores comerciales externos y externos, analistas documentales, asesores de ventas telefónicas, asesores de cobranzas, entre otros), realizando recolección de hojas de vida, preselección de candidatos, citación, entrevistas individuales y grupales, aplicación y calificación de pruebas psicotécnicas, verificación de referencias y acompañamiento del candidato hasta el proceso de contratación.

En este periodo de aprendizaje al estar involucrada con los procesos de selección del área comercial de todos los clientes pertenecientes a la compañía, se tuvo la oportunidad de observar a detalle la alta demanda de procesos de selección para la campaña de tarjeta de crédito de Banco de Occidente, día a día notaba el incremento de vacantes que surgían para esta y el corto periodo de estadía de los colaboradores en el cargo, considerando necesario determinar cuál era la razón por la que esta situación se presentaba con tanta frecuencia ya que afectaba mi productividad y generaba gran desgaste en mi labor, es a partir de aquí que inicio indagación referente a las razones de dicha rotación desde ambas perspectivas (administrativo y

colaborador) y partir de aquí determinar causales y proyectar una intervención adecuada para dicha problemática.

Rotación de personal y factores inherentes a este

En las organizaciones uno de los temas que ha generado gran interés en el área de recursos humanos es la rotación de personal, y es que dicha rotación se ha convertido en los últimos años en un tema que genera gran afectación para las compañías, debido a que trae consecuencias como altos costos, retrasos en la productividad y dificultades en crecimiento; como nos refiere Robinson (1998) "La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales" y aunque no se puede eliminar, se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar" (p. 56). Es este sentido es necesario contemplar al recurso humano desde un punto de vista diferente y determinarlo como factor fundamental en la organización para a partir de esta identificar factores tanto intrínsecos y extrínsecos que se relación entre los colaboradores y la rotación en la compañía, principalmente con aquellos individuos que demuestran un desempeño superior y que tienen una personalidad acorde a los valores y metas de dicha organización.

Por otra parte, Idalberto Chiavenato (2000) refiere que: "La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la relación 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". (p.188). Y es a partir de estas entradas y salidas de individuos que se pueden determinar aspectos importantes al interior de la compañía que podrían desencadenar ciertas consecuencias negativas en la continuidad de los colaboradores en la organización, como lo son la motivación de continuar en el cargo, la satisfacción tanto física como psicológica de realizar su labor, la facilidad en que se desenvuelve o se incorporan a un grupo y ambiente laboral, su crecimiento económico y personal, la importancia que tiene su familia para la organización, el acompañamiento para cumplir sus metas e incluso la proyección personal y profesional que le ofrecen en esta.

Actualmente en las organizaciones resulta extremadamente difícil cubrir una vacante de trabajo sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración. (Minns, 2007). Es por esto que las organizaciones, especialmente aquellas del sector financiero en la que se evidencia gran competitividad en el mercado, el encuentro de factores que satisfagan a sus colaboradores, se convierte en una idea necesaria

para concebir un crecimiento organizacional. Se puede decir entonces que concebir a la rotación de personal un factor de alarma, es necesario para poder implementar filosofías de trabajo que permitan mejorar la problemática de rotación del personal por medio del conocimiento de aspectos particulares de los colaboradores, la aceptación y la adaptación de las políticas, normas y procedimientos de la compañía por parte de estos. Esto ha llevado a determinar variables como la situación de la oferta y la demanda del mercado de RH, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

Para comprender mejor factores interrelacionados a la rotación de recursos humanos Mobley (1977, p. 237) se enfocó en dos facetas: la primero hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia. Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo. (Citado por Frank, H. 2006)

“Otro factor que se ha asociado, tradicionalmente, es la insatisfacción laboral del empleado, con periodos de saturación de empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan, los cuales al pretender mejorar salarios o por otros motivos, abandonan voluntariamente la organización con los consiguientes trastornos que ello ocasiona en la misma”. (Rodríguez, 2011, p. 247). En este sentido se hace necesario para la organización identificar el porcentaje de pérdidas de recursos humanos se obtuvieron y analizar las razones con el fin de determinar cuales pertenecen directamente a daños en la organización.

Para el caso particular de los ejecutivos comerciales hoy se hace evidente la necesidad de conocer las dificultades a las que se enfrentan, como la falta de compromiso, renuncias, deslealtad, conflictos, resistencia al cambio, entre otros, con el fin de definir un factor repetitivo durante su permanencia en la organización y tomar todas las medidas necesarias para realizar una adecuada contratación de un nuevo individuo. En este sentido aspectos como la selección de personal, satisfacción recompensas, interés en el cargo, condiciones adecuadas, liderazgo, grupo de trabajo, la motivación, preferencias del trabajador,

reconocimiento, participación y estima hacen parte una gran cantidad de actores que juegan un importante papel en la continuidad de un colaborador en su puesto de trabajo y organización.

Satisfacción

Pupo, B. García, G,(2008) citando a Hegney, Plank & Parker(2006) definen “La satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente”. (p. 1) Por ello es necesario conocer características propias no solo de cada colaborador de forma individual y de la manera en la que se desenvuelve en el entorno laboral sino también conocer factores propios del ambiente en el que se desenvuelve, en este sentido la psicología organización tiene mucha responsabilidad debido a que debe determinar a partir de todas las relaciones en las que se vincule durante su estadía en la organización(compañeros, líderes, clientes, requisitos del cargo, oportunidades ofrecidas en este y valores corporativos) comportamientos y acciones que fortalezcan o debiliten su estabilidad en esta compañía.

Moreno & Lemus (2017) describen la importancia de conocer que “La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental, entre otras” es decir que satisfacción y motivación se conectan y se relaciona directamente con la experiencia de la persona dentro de una organización para transformarse en la percepción de dicho trabajador unida a un componente emocional en el que se incluyen aspectos familiares, sociales y personales de cada trabajador, desembocando en la manera de actuar del individuo, es aquí donde se evidencian inconformidades de este con sus compañeros, equipos, líderes, desmotivación que genera disminución o bajos deseos de permanecer en la compañía y se disminuyen las expectativas con respecto a su la productividad y bajas en la labor y crecimiento en esta. Es entonces cuando es necesario que cuestionarse hacia qué va dirigida dicha experiencia, tal percepción y esa carga emotiva. (p. 20)

Motivación

Actualmente en las organizaciones resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración. Sin embargo, la ordenación de la jornada laboral ha sido con frecuencia una de las medidas adoptadas frente a las nuevas incertidumbres económicas y a las perspectivas de aumento del desempleo (Minns, 2007).

Tal y como se mencionó anteriormente, el salario no es el motivador principal para los trabajadores, hoy en día, la motivación, es un factor que tiene una participación fundamental en el desarrollo de las actividades y en el crecimiento profesional de las personas, por lo que la motivación impacta tanto el desempeño como el desarrollo de cada colaborador de forma individual, donde la empresa está disponible para contribuir a que sus empleados cumplan sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva, favoreciendo a la compañía, influya en la reducción de rotación de personal.

En las organizaciones las personas se ven motivadas a realizar diferentes acciones para lograr alguna meta; en la medida que esperan que ésta se cumpla, es decir que es a partir de este factor que las organizaciones deben trabajar porque es justo entre la satisfacción y motivación que este decide si existe un vínculo bilateral en el que ambas partes se sientan bien con la relación, en otras palabras que haya en primer lugar una adaptación tanto al cargo y sus condiciones como a elementos estructurales propios de la organización.

Baja remuneración

En la actualidad el tema de remuneraciones o compensaciones toma papel protagónico en los factores motivaciones de un colaborador para continuar en la organización. Chiavenato (1990) afirma que “La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. que puede ser directa o indirecta” (p. 28)

Remuneración directa e indirecta: La remuneración directa es aquella que recibe el empleado en forma de salario, bonos, premios y comisiones son la relación directa entre el empleador y sus trabajadores y la remuneración indirecta es aquel que incluye todo lo que son: vacaciones, gratificaciones, bonos, horas extra, subsidio de transporte y alimentación, seguro de salud, entre otros, es decir, que tanto la remuneración directa como la indirecta, hacen parte de la motivación de un trabajador y la elección de este para tomar una decisión rotacional.

Es decir que a pesar de que al considerar un sector financiero jugaría parte importante no es causal para la rotación de personal siempre y cuando las motivaciones importantes para del trabajador estén cubiertas y él tenga sentido de pertenecía para con la organización, juegan un gran papel factores el crecimiento y estabilidad laboral.

Ambiente laboral

“Como el recurso humano es uno de los factores más importantes en una organización, el lograr que el ambiente humano y físico en el cual se desarrolla un trabajo sea favorable, es una de las principales tareas de los ejecutivos de cualquier empresa, debido a que el clima laboral condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, pudiendo provocar cambios en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para la organización”. (Portillo, M. Morales, A. Ibarvo, V. (2016, p. 6)

Es entonces necesario tomar interés del bienestar del colaborador y su satisfacción en la compañía, creando para este un ambiente satisfactorio y de crecimiento tanto físico como emocional, ya que de esta pende directamente aspectos relacionados con la problemática de rotación de los colaboradores, por ende, la relación positiva existente entre el contexto en el que se desarrolla el trabajador y su productividad favorece la permanencia y crecimiento del colaborador.

Selección de personal

“Cuando un trabajador renuncia a su empleo, a veces puede ser algo que ocurre rápida y sorpresivamente, tanto para el empleado como para el empleador (p.ej. al empleado se le ofrece un trabajo en otro predio” (Billicopf, 2003) es por esto que es necesario determinar qué tan acorde es dicho personal para la compañía y si son idónea para el puesto, en esta misma línea es necesario entender que “los procesos de reclutamiento, selección e integración de las entidades tienen presente que los trabajadores hacen parte del activo más importantes con los que cuenta la organización. Para las entidades del sector financiero y de seguros es importante contar con documentos que describan los cargos, las responsabilidades, los deberes y los procedimientos, pues son base del buen desempeño y por ende de los resultados” (Rodríguez y Torres, 2016, p. 6). Es decir, toma a consideración una relación entre el personal idónea para la compañía no solo por lo que estructurado para el cargo relacionado contabilidades físicas sino también se relaciones a valores, personalidad y expectativas que posee.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios aportados por los teóricos aquí abordados, podemos esperar que en la empresa Ventas y Servicios S.A, no solo busque satisfacer factores salariales o de crecimiento sino principales factores motivacionales internos y externos de los empleados.

4. METODOLOGIA

Esta investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, ya que buscó describir, analizar y comprender un fenómeno específico derivado de los procedimientos y las acciones que se ejecutan en el contexto de una empresa outsourcing o prestadora de servicios de selección de personal del sector financiero; este fenómeno es la alta rotación de personal en una de las campañas o servicios que ejecuta la empresa. Para llevar a cabo este proyecto, se desarrollaron las siguientes etapas: Observación del contexto y del proceso de ingreso y salida del personal, recolección de información sobre la problemática de fuentes primarias (jefes inmediatos, personal de talento humano y excolaboradores), aplicación de instrumentos estructurados al personal que se sale de la compañía, y finalmente análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de recolección de la información.

Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos: La observación participante, delimitada por la descripción y el análisis de los procedimientos y aspectos propios de la organización observados durante el tiempo de la práctica académica. Un cuestionario interno de uso institucional sobre motivos de retiro, y finalmente una encuesta abierta para excolaboradores diseñada para este proyecto.

1. Observación participante: Durante el ejercicio de formación académica se logró determinar mediante la observación de los procedimientos y aspectos propios de la organización, analizando una problemática que se presentaba con gran frecuencia, la rotación y deserción por parte de los ejecutivos comerciales de la campaña de tarjeta de crédito, mediante la cual se determinaron los siguientes aspectos:

Reclutamiento: Se visualiza la recolección de perfiles adecuados para la campaña, que tiene influencia en el proceso de los ejecutivos del banco.

Entrevista: Se comprende dentro de la entrevista las preguntas y filtros realizados por el psicólogo, para determinar la continuidad del proceso.

Assessment: Se mantuvo la observación de un ejercicio práctico para ratificar los perfiles de los candidatos postulados al cargo.

Motivación: Definida como la causa de “satisfacer las necesidades” de cada colaborador se interpreta por medio de agentes propios de la perspectiva o necesidad del colaborador ligada a aspectos como el clima

laboral, liderazgo, condiciones laborales, compromiso, sentido de pertenecía y conexión con la visión, estructura y meta de la organización, que le permiten mantener interés en su labor y en dicha organización.

2. Cuestionario interno de retiro institucional: Este cuestionario surge en Ventas y Servicios S.A mediante la política “puertas abiertas” con el objetivo de llevar un registro de las cuestiones o causas por la cual sus colaboradores se retiran y a partir de esto por medio de los indicadores llevar a cabo una posible intervención ya sea por medio de ajuste a los perfiles, procedimientos de selección o aspectos afines al clima laboral. Este cuestionario surge debido al alto índice de rotación que pudo ser percibido para todas las campañas de Banco de Occidente, primando la campaña encargada de los ejecutivos de tarjeta de crédito y las consecuencias obtenidas a partir de esto (baja productividad en las plantas, altos índices de estrés en los colaboradores, pérdida de insumos materiales y tiempo).

Con base a este objetivo evalúa cinco aspectos y contiene seis preguntas abiertas relacionadas con la satisfacción y agradabilidad del ejecutivo frente a la compañía. Las siguientes son las preguntas:

Pregunta 1: ¿Con cuál de los siguientes aspectos está relacionada tu decisión de renuncia? Y descripción:

- Mejor oferta laboral.
- Bienestar laboral.
- Motivos personales.

Pregunta 2: Como viviste los siguientes valores en Ventas y Servicios S.A en tu equipo de trabajo a nivel personal y de trabajo, en una escala de 1 a 4.

- Valores humanos: respeto por las personas, honestidad y compromiso
- Valores corporativos: Calidad, trabajo en equipo, disposición y adaptación al cambio, innovación y servicio al cliente.

Califique los siguientes aspectos:

- Instalaciones físicas: lugar de trabajo, aseo de instalaciones, aseo de baños, cafetería y/o zonas de comida y servicios de lockers.
- Puesto de trabajo: Herramientas de trabajo, capacitación, aplicativos y claridad de funciones.
- Equipo de trabajo: Orientación al servicio, clima laboral y comunicación asertiva.

- Expectativas personales: Orientación al resultado, crecimiento personal, estabilidad laboral y reconocimiento.
- Jefe inmediato: Liderazgo, equidad, trabajo en equipo, respeto y retroalimentación.

Pregunta 3: ¿Cuál fue la actividad organizada por la compañía que más te gusto?

Pregunta 4: A partir de tu experiencia en Ventas y Servicios, ¿qué tan dispuesto estarías a recomendarnos para trabajar? Califica en una escala de 1 a 10.

Pregunta 5: ¿Los beneficios brindados por la compañía Ventas y Servicios SA. aportaron en tu calidad de vida y la de tu familia?

Pregunta 6: Para ti, ¿El recuerdo que le representa haber trabajado en Ventas y Servicios S?A es positivo o negativo?

3. Encuesta abierta: Para recoger información sobre las causales que motivan el retiro de los colaboradores, específicamente durante el mes de agosto y parte de septiembre, se lleva a cabo una encuesta basada en los aspectos que a nivel teórico eran de relevancia en los niveles de rotación (satisfacción, motivación, recompensas, clima laboral y selección de personal), con base en la teoría de Chiavenato, necesarios para la comprensión de perspectivas de cada excolaborador que decide retirarse de la compañía y enlazar este enfoque con dicha teoría. Este instrumento se aplicó a cinco excolaboradores que tuvieron un retiro reciente (rango de una semana), contactados por vía telefónica con el fin de agilizar y facilitar la respuesta de estos frente a la realización de la encuesta. Adicional a esto se llevó a cabo una entrevista presencial con el analista de administración de personal, en el que se determina por medio de la percepción de los excolaboradores y el analista de administración de personal, ciertas condiciones que promueven la deserción, siendo estas referidas por la mayoría de los colaboradores al retirarse de Ventas y Servicios S.A.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas en la encuesta, la escala de respuestas va de 1 a 5, donde 1 es el menos satisfactorio y 5 el más satisfactorio.

1. ¿Qué lleva al colaborador a tomar la decisión de retirarse de Ventas y Servicios?
2. ¿Cuáles deberían ser las prioridades de Ventas y Servicios para mantener a sus colaboradores?
3. ¿Logro cumplir las expectativas que le generaban trabajar en esta organización?

4. ¿Considera que las condiciones que ofrece la organización suplen sus necesidades personales?
5. ¿Cree que hay mejores ofertas laborales en el mercado para el cargo de ejecutivo de tarjeta de crédito?
6. ¿Cree que las condiciones que ofrece esta compañía suplen el trabajo realizado en el cargo de ejecutivo junior de tarjeta de crédito?
7. ¿Tomaría la decisión de trabajar nuevamente con Ventas y servicios?

Una vez recolectada la información por medio de la observación, de las respuestas a la encuesta de retiro y las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a cinco excolaboradores y un analista de administración de personal de la regional de Medellín, estos datos se estructuraron y ordenaron con el fin de tener claridad en las respuestas y facilitar su análisis e interpretación. Para esto se puso en relación la teoría desarrollada desde la psicología organizacional y el contexto donde la compañía desarrolla su misión.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Las observaciones realizadas evidencian como factor determinante para la rotación en la compañía, el alto grado de dificultad del puesto de trabajo y las motivaciones del colaborador en relación con las condiciones ofrecidas por la compañía, es decir que la carga laboral en relación con baja motivación económica o la dificultad para lograr vender el producto, puede ser determinante para condicionar a los colaboradores a una baja productividad llevándolos finalmente a el retiro de la compañía.

En lo evidenciado en el registro de las encuestas de retiro estructuradas e implementadas por Ventas y servicios S.A. Se logró identificar los siguientes factores influyentes en la deserción del personal para el último semestre del presente año:

ASPECTO
Expectativas personales

Puesto de trabajo
Jefe inmediato

Tabla 1 análisis resultados obtenidos encuesta de retiro

El (80.8%) de las ocasiones en las que se presentó el retiro del personal, los colaboradores referían que se relacionaba con una oferta laboral favorable en cuestiones de salario elevados, cargos más altos o afines a la formación académica del colaborador. Con base en esto se podría afirmar que para los colaboradores aspectos como: un salario básico limitado, complejidad del producto, carga laboral y competitividad del mercado se convertían en desventajas para la motivación de sus colaboradores y su proyección en la compañía. Puntuando en escala de 4 (muy bueno) aspectos propios de la infraestructura (instalaciones, material, herramientas) mientras los aspectos relacionados con ambiente laboral, trabajo en equipo y liderazgo obtuvieron una puntuación promedio de 3 (bueno), debido a la poca presencia de componentes como reconocimiento, crecimiento, apoyo de líderes y la incorporación del colaborador al equipo y ambiente laboral.

El (18%) de motivos de retiro se debieron a la poca adaptabilidad al cargo, equipo de trabajo y estructura organizacional, refiriendo no lograr adaptarse al ritmo de trabajo, la presión de metas o la dificultad de ofrecer el producto, añadiendo aspectos como poca probabilidad de aprobación de tarjetas y una gran competitividad en el mercado.

Para el (1.2%) se encuentran motivos de retiro externos a la institución o el colaborador (accidentes de familiares, retiro de labores u otros motivos personales) es entonces correcto afirmar que este factor posee un valor de poca influencia en la rotación de personal.

En este sentido el enfoque que surge a través de la observación se basa en la satisfacción de necesidades o expectativas del colaborar a nivel de crecimiento profesional y económico, haciendo especial énfasis en la motivación que los mantiene en lo organización y que tanta importancia tienen dichos factores para el colaborador.

Motivación	
Deficiencias en el proceso de selección de personal	Incompleto análisis de habilidades del candidato
	Discrepancias entre lo ofrecido y la realidad.

Dificultades para que el candidato se adapte al cargo	Candidatos con poca experiencia en el cargo o conocimiento del producto
	No logra cumplir las metas esperadas con el producto.

Tabla 2 resultados obtenidos cuestionario abierto de excolaboradores

La rotación de personal se basa principalmente en factores relacionales entre la poca comunicación entre candidatos y personal administrativo desde el inicio del proceso de selección que conlleva finalmente a consecuencias que afectan tanto el crecimiento de la organización como el del colaborador. Y crean un constante retiro de colaboradores que ingresan con ideas alejadas a la realidad en las que considera puede adquirir de fácil rápidas habilidades para desempeñar esta labor, pero al enfrentarse a la situación finalmente termina en una desmotivación e insatisfacción frente al cargo.

CATEGORIAS	RASGO EXPLORADO	PORCENTAJE
Motivación	La compañía inspira a dar cada día lo mejor de sí mismos.	40%
	Contempla posibilidades cercanas para el crecimiento personal y laboral.	
	Contempla la posibilidad de regresar.	
Comunicación y relaciones interpersonales	Acompañamiento y entusiasmo del líder para el cumplimiento de metas.	38%
	Ambiente de trabajo propicio para el disfrute y productividad.	
	Apoyo por parte de su equipo en una baja de productividad.	
Salario	Los beneficios recibidos se ajustan a las necesidades del colaborador y su familia.	40%
	El desempeño tiene un impacto satisfactorio en la remuneración física obtenida (salario, bonificaciones)	
Puesto y carga laboral	Condiciones equitativas a la labor ejercida.	48%
	Claridad en funciones.	
	Capacitación hacia el cargo.	
	Formación y entrenamiento frente al cargo laboral.	60%

Selección de personal	Vínculo entre las metas y aspiraciones del colaborador y la organización.	
	Adaptación y estabilidad laboral a la estructura organizacional.	
Satisfacción general	En general está satisfecho como empleado de la compañía.	60%

Tabla 3. Obtención de resultados extraídos como resultado de todos los instrumentos aplicados

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinaron los siguientes factores de causalidad en la rotación de personal: Salario con un 40% de aceptación por parte de los empleados, motivación con 40% de aceptación y ambiente laboral - relaciones interpersonales, con una aceptación del 38%; esto debido a que obtuvieron el menor porcentaje en el rango de “experiencia satisfactoria alta” y “experiencia satisfactoria media”, es decir, son los que menos satisfacen a los empleados y por lo tanto son aquellos que están influyendo en que se presente rotación de personal en la campaña de tarjeta de crédito del Banco de Occidente.

Estos factores, permiten ejecutar una propuesta de intervención que permitan motivar a los ejecutivos comerciales externos de la campaña de tarjeta de crédito, al emplear una serie de herramientas las cuales facilitarán su desempeño profesional y su estabilidad laboral.

Con base a los siguientes resultados se propone la formulación de un plan de intervención que desarrolle actividades ligadas al liderazgo, ambiente laboral, relaciones intergrupales, la motivación y la fidelización de colaboradores, esto debido a que al llevar a cabo el análisis de cada uno de los factores surgidos como resultado de la aplicación de los tres instrumentos se ubican aspectos de gran impacto para los colaboradores: incomodidades o desacuerdos con su líder o su equipo de trabajo, expresando una mayor dificultad en el desarrollo de sus labores y una baja motivación a la hora de realizar su labor.

En primer lugar, este se desarrollaría mediante capacitaciones tanto a ejecutivos como a coordinadores guiando habilidades de liderazgo en los colaboradores y distinguir fortalezas y debilidades de liderazgo en los coordinadores. Posteriormente se desarrollaría un cambio de roles que permitan distinguir características negativas de cada integrante del equipo y a partir de esto generar estrategias de cambio.

6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

El producto obtenido durante la realización de este análisis permite extraer una serie de elementos que darán conocimiento de las causas y consecuencias de la rotación constante de los colaboradores en una compañía financiera, determinadas por medio de la relación entre la teoría existente sobre esta problemática y el análisis de elementos propios del contexto de dicha compañía, esto obtenido por medio de tres instrumentos que contextualizaron los supuestos de dicha rotación, ubicándolos desde distintas perspectivas y posteriormente empaparlos a la teoría existente permitiendo finalmente la consecución de los objetivos planteados al inicio de este documento.

Sustentado en esto se definió una causal específica para dicha rotación (Motivación) que integra una serie de elementos emocionales y físicos que determinan la continuidad de los colaboradores en la compañía con base en sus necesidades y aspiraciones, dividiendo a los elementos emociones como aquellos relacionados con el sentido de pertenencia de dicho colaborador, entre estos: reconocimiento, crecimiento personal y profesional, vínculo con su equipo de trabajo, apoyo y acompañamiento del líder; En cuanto a los elementos físicos se encuentran salarios más elevados y bonificaciones o premios por la ejecución de las labores.

Es por ello que este trabajo desarrolló el análisis de dicha problemática observada tras el proceso de práctica formativa llevado a cabo en una organización financiera acompañado de componentes obtenidos por medio de perspectivas desde el interior de la labor (colaboradores), la perspectiva de administración (talento humano) y los resultados obtenidos por medio de estadísticas utilizadas por la compañía para medir dicha problemática (encuesta de retiro). En este sentido se logra constatar que esta organización, no solo debe enfocar sus causas de rotación en aspectos salariales o en la dificultad del cargo, a pesar de estar basada en personal comercial sino también enfocar su atención en aspectos propios de la motivación y bienestar de los colaboradores en el interior de la compañía y que son propios de la adaptación del colaborador y la satisfacción que le produce asistir y desempeñar su labor en la compañía; además de asumir la necesidad

de hacer sentir a cada uno de los colaboradores parte importante y vital de la compañía y acogerlos como familia, fidelizar sus servicios y optar por una perspectiva más abierta de liderazgo, minimizando la idea de considerar su valor como un recurso reemplazable.

En cuanto a la metodología de investigación, se permitió una comprensión de la problemática desde la adecuación de conceptos o teoría a la práctica y experiencia, ayudando a que se cumpliera con el objetivo de dicho proyecto y asegurando encontrar herramientas adecuadas para disminuir esta problemática, a través de resultados obtenidos del análisis de dicha problemática por otros autores, trayendo beneficios tanto a la compañía como a los empleados y creando vínculos duraderos entre esta. Entre estas sobresales satisfacción, motivación, baja remuneración, ambiente laboral e incluso selección de personal.

Finalmente se trazaron las líneas generales que delimitan áreas importantes para un plan de intervención que proporcione una visión más detallada del impacto positivo que se generaría en los procesos correspondientes a Ventas y Servicios S.A y los colaboradores, disminuyendo pérdidas de tiempo, periodos de enseñanzas y productividad.

REFERENCIAS

Benavides, I. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. (Tesis de especialización). Universidad militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Billikopf, G. (2003). *Administración laboral agrícola: cultivando la productividad del personal*, California: Universidad de California.

Chiavenato, I, (2000), *Administración de recursos humanos, quinta edición*, Bogotá: Interamericana S.A.

Chinchín, G. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal*. Universidad central del Ecuador, Facultad de ciencias psicológicas, 17.

Criollo L. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* (Tesis de pregrado). Universidad central del Ecuador, Quito, Ecuador.

Flores, R. Abreu, J y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 81 – 91.

Gómez, M. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de ciencias sociales*, 7(1), 143 – 47.

Hernández, Y. Hernández, G. Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y practicas organizacionales. *Historia y comunicación social*, (18) No. especial, 838-63.

Millán, G.J (2006). *Rotación de personal*. (Tesis de pregrado). Universidad autónoma Metropolitana, México, D.F., México.

Navarro, L. (2006). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte públicos de pasajeros*. (tesis de maestría). Instituto politécnico nacional, México, D.F., México.

Portillo, M., Morales, A. e Ibarvo, V. (2016). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de chihuahua*. Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional. 21, 5-6.

Terlato, A. (2018). *Motivación factores intrínsecos y performance un estudio sobre empresas metropolitanas del área de buenos aires*. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

Zayas, P & E.T. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora Mayorista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, (23), 2, 35-51.

Zorba, A. & et. (2009). *Entidades financieras – mejorar los resultados a través del talento humano*. Centro de alto rendimiento de Accenture.

