

ANALISIS DE LA ALTA ROTACIÓN PERSONAL COMERCIAL MEDIANAS
EMPRESAS MEDELLIN

YHEIN ALEXANDER GUTIÉRREZ
LUIS CARLOS OCHOA MUÑOZ

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADO
CICLO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016

ANALISIS DE LA ALTA ROTACIÓN PERSONAL COMERCIAL MEDIANAS
EMPRESAS MEDELLIN

YHEIN ALEXANDER GUTIÉRREZ
LUIS CARLOS OCHOA MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título Administradores Comerciales y de Mercadeo

Asesor

JEFFERSON CARMONA MALDONADO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADO
CICLO PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y DE MERCADEO

MEDELLÍN

2016

RESUMEN

El total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización es conocido como rotación del personal. Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros. Para las empresas uno de sus principales inconvenientes es el de los costos que representa la excesiva rotación, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo. Las causas de rotación se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntarias.

Álvarez (p.51) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales-.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1.Introduccion.....	7
2.Tema de investigacion alta rotacion fuerza de ventas.....	9
3.Idea.....	10
4.Antecedentes.....	11
5.Objeto de estudio.....	15
6.Problema de investigacion.....	16
6.1 alta rotación en el área comercial de medianas empresa (Medellín).....	16
6.2Formulacion del problema.....	24
6.3Sistematizacion del problema.....	25
7.Objetivos.....	26
7.1Objetivos generales.....	26
7.2Objetivos especifico.....	26
8.Justificacion de la investigacion.....	27
8.1Justificacion teorica.....	27
8.2Justificacion metodologica.....	28
8.3Justificacion practica.....	29
9.Alcances.....	30
10.Marco de referencia.....	32
10.1. Marco teórico.....	32
10.2Marco conceptual.....	34
10.3 marco legal.....	38
10.4marco espacial.....	39
10.5Marco temporal.....	39
11.Aspectos metodologicos.....	40
11.1Tipo de investigacion.....	40
11.2.2Metodo de investigacion.....	40
12.Plan de trabajo.....	42
13.Resultados.....	43

14.conclusiones.....	57
15.Descripcion limitaciones de la investigación.....	61
16.Recomendaciones futuras investigaciones.....	62
17.posibles aplicaciones a practicas.....	63
18. Bibliografía.....	64
19. Anexos.....	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
1. ¿Por qué cree usted que hay alta rotacion en el area comercial de su empresa?.....	65
2. Por qué cree usted que hay alta rotación en el área comercial de su empresa?.....	65
3. ¿Cuál es el motivo más relevante por el cual rota la fuerza de venta o personal del área comercial?	66
4. ¿Cree que la empresa invierte en la suficiente capacitación para el personal comercial...	66
5. ¿La empresa utiliza herramientas para evaluar al personal de una Forma integral?.....	67
6. ¿Cree usted que evaluando al personal de una manera integral tendríamos una disminución en la rotación?.....	67
7. ¿Intervienen personas de recursos humanos en la evaluación del personal comercial?.....	67
8. ¿Si en las áreas comerciales utilizaran una herramienta que involucre los 4 aspectos del ser humano que son:(hacer, saber, ser, ser con otros) cree usted que disminuiría la fluctuación de personal?.....	68

INTRODUCCIÓN

Un gran dilema el interior de las organizaciones está centrado en la alta rotación del personal comercial, sobre la relación directa que ejerce esta frente a las expectativas de los asesores comerciales. Uno de los grandes éxitos al interior de las organizaciones radica en la estabilidad de sus empleados y más aún si estos corresponden al área comercial. Por otra parte, muchas empresas en el mercado fracasan debido a la alta rotación de su fuerza comercial. Pues un empleado en un cargo operativo, puede tardar aproximadamente seis meses para adquirir un nivel de destreza que se considere rentable para la empresa, y si los empleados rotan con frecuencia, la empresa nunca contara con empleados capacitados para generar ganancias residuales.

El gran objetivo de esta monografía se centra en descubrir la relación directa de la alta rotación con la producción y estabilidad de los asesores comerciales al interior de las empresas. Muchas empresas diseñan planes de incentivos aparentemente muy ganadores, pero los asesores comerciales no se inmutan por querer alcanzarlos, entonces desde la gerencia detectan la falta de interés hacia la tabla comisional y de incentivos y tratan de reestructurarlo, siempre cometiendo muchos errores, debido al desconocimiento de sobre la motivación de los empleados. Esta actividad se repite una y otra vez sin hallar una estrategia ganadora que mantenga el interés de los empleados del área comercial.

Este trabajo pretende ilustrar a los empresarios sobre la manera de evaluar al personal integralmente y que permanezcan estables al interior de las organizaciones.

Las aseveraciones planteadas a lo largo de esta investigación, se fundamentan en diversas fuentes tales como: consultas en libros, autores corporativos, documentos digitales etc. Esto con el de dar confiabilidad al lector frente a su contenido con el fin que sirva como insumo para la toma de decisiones y diseño de programas ganadores el interior de las empresas.

1. TEMA DE INVESTIGACION

Se Pretende indagar frente a la Gestión para disminuir la alta rotación de personal en el área comercial en medianas empresas de la ciudad Medellín.

2. IDEA

Obtener información sobre lo que pasa en el área comercial de las medianas empresas de Medellín con su problema de alta rotación de personal de personal comercial

Las empresas asumen un riesgo enorme al cambiar su personal constantemente., Porque por lo general están siendo mal evaluados, se aplica una curva de aprendizaje muy corta y si a eso le adicionamos que los están despidiendo al segundo mes por el no cumplimiento de una meta u objetivo ;es muy serio y preocupante ya que se está evaluando desde el hacer mas no desde el ser y ser con otros, Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo.

Esto significa que en cierto sentido las empresas que cambian el personal constantemente tendrán que asumir costos y demás efectos que causa la rotación (gerencie.com, 2016, p1)

Este estudio facilitara el análisis, y diseño de herramientas que permitan evaluar al personal de una manera integral y así disminuir la rotación del mismo.

3. ANTECEDENTES

Para toda empresa es de alto interés que su personal mantenga una estabilidad pues esto ayudara a garantizar su eficiencia, es por ello que decimos el fenómeno de rotación no es una causa sino un efecto de un conjunto de factores que se encuentran tanto externa como internamente en la organización que está relacionado de manera directa con el trabajador.

El fenómeno de rotación puede ser definido como el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005, pág. 163)

Tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Identificamos los inicios del problema de rotación del personal después de iniciada la Revolución Industrial, en donde en las organizaciones lucrativas “el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos” (Arias, 2004), es decir, mera intuición.

Como consecuencia de esta selección tan arbitraria se origino un desequilibrio dentro de las organizaciones, específicamente en el capital humano; dando lugar así la Rotación del Personal, uno de los problemas más grandes dentro de las organizaciones que hoy en día sigue latente. Es por ello que dicho fenómeno está directamente relacionado con el proceso de selección de personal, en donde se pretende obtener a las personas idóneas para el puesto adecuado, ya que en gran medida la rotación del personal está ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Y es precisamente esa satisfacción la que equilibrara la estabilidad que el trabajador desea obtener de la empresa respecto a la que esta le ofrece.

Presentando sus inicios en 1910, el fenómeno de la rotación de personal fue descubierto en Norteamérica, junto con los costos que este representaba, mismo que no se podían pasar por alto; dejando así a las empresas en la necesidad de afrontar dicho fenómeno para poder controlarlo, manteniendo al mínimo el número de despidos y renunciias. (Reyes, 2005).

En la gran mayoría de empresas, la alta rotación de empleados en el área comercial es un problema serio al cual no se le presta la debida atención y que tiene serios efectos negativos en las empresas, ya que no se dimensional los altos costos administrativos y de tiempo que conlleva esta situación, creemos que el problema tiene varios frentes como son los motivos personales, jefes de arenas comerciales, salarios , mala selección , pero en nuestro proyecto nos enfocaremos a la evaluación integral. (Aporte propio)

Las empresas pequeñas y medianas del medio, acostumbran cambiar constantemente a sus empleados, por bajos resultados, pero no se preocupan en ir a fondo porque se dan los malos resultados, lidere que orienta mal? salarios inadecuados? mala

selección?, evaluación incorrecta?, se debe analizar mas a profundidad que es lo que sucede en las áreas comerciales de nuestro país , porque cada vez se ve mas alta rotación en esta área en particular. (Aporte propio a la investigación)

El constante cambio de empleados representa un verdadero problema para la empresas ya que en cuanto a costos de entrenamiento y a productividad y desempeño del personal. Entrenar debidamente a un empleado (curva de aprendizaje) implica dedicar un tiempo importante e invertir dinero., durante el tiempo de adiestramiento el trabajador no es productivo en un 100%, por lo que el costo de entrenamiento resulta elevado y los resultados que queremos no se ven en cortos plazos si no a mediano plazo. (3 meses mínimo) (gerencie.com, 2016,p1)

Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento , selección y entrenamiento, que además de costoso, resulta innecesario si adopta una política de estabilidad laboral, el desgaste del personal capacitado, el tiempo invertido que disminuye la productividad del área como tal, los espacios que deja la vacante que aun no es cubierta , duplica los esfuerzo de otro personal que debe hacerlo mientras llega la persona idónea.

Las empresas asumen un riesgos enorme al cambiar su personal constantemente., Porque por lo general están siendo mal evaluados, se aplica una curva de aprendizaje muy corta y si a eso le adicionamos que los están despidiendo al segundo mes por el no cumplimiento de una meta u objetivo ;es muy serio y preocupante ya que se está evaluando desde el hacer mas no desde el ser y ser con otros, Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo. (gerencie.com, 2016,p1)

Esto significa que en cierto sentido las empresas que cambian el personal constantemente tendrán que asumir costos y demás efectos que causa la rotación (gerencie.com, 2016,p1)

De otra parte, cuando la empresa no ofrece estabilidad laboral a sus empleados, la motivación de estos no es la mejor, influyendo notablemente en su desempeño , un empleado que está ante la constante incertidumbre de la posible e inminente desvinculación laboral, no podrá ofrecer el mejor rendimiento ni el 100% fue su capacidad, siempre tendrá su mente ocupada en que será el mañana, que solución dará a su posible despedida, descuidando así sus funciones en la empresa y contagiando a los demás compañeros de su temor y de su incertidumbre. (gerencie.com, 2016,p1)

Es de gran importancia para las empresas desarrollar en sus empleados un sentido de pertenencia y lealtad con su empresa, y esto se pierde fácilmente cuando no se ofrece una estabilidad laboral, el empresario medio desconoce en absoluto de que el éxito de su empresa depende en gran medida de sus empleados, pues son estos los que hacen que la empresa marche. Son ellos los que a diario dedican su tiempo y esfuerzo para que la empresa cumpla con sus objetivos. (gerencie.com, 2016,p1-20)

Los empleados y más del área comercial dependen de que en la empresa las cosas se hagan bien o mal, un empleado tranquilo, feliz, es un empleado productivo, que ofrece rendimiento a su empresa, por tanto la empresa ganará por partida doble: evita costos innecesarios por adiestramiento y logra la máxima productividad de sus empleados, desafortunadamente, las administraciones de nuestras empresas, no brindan la importancia que el recurso humano tiene. Se olvidan que todo es realizado por humanos y por tanto son el factor más importante en cualquier organización. (Hernández .2015) coautora tesis problemas (fluctuación labora

4. OBJETO DE ESTUDIO

Se realizara la investigación en las medianas empresas de la ciudad de Medellín donde actualmente las medianas empresas se ven directamente afectadas con la alta rotación del área comercial, ya que sus presupuestos no son tan altos como una grande empresa , y por este motivo invertir tanto dinero en procesos de contratación ,inducción, capacitación, motivación y entrenamiento de la fuerza de venta puede afectar a que perduren en el tiempo, esta investigación está enfocada en saber concretamente cuales son las causas por la que más rota la fuerza de ventas , y crear una metodología de evaluación para el departamento comercial para que impacte positivamente en estas medianas empresas, atenderemos la población de las medianas empresas en Medellín

La investigación pretende dejar presentes de análisis para futuras investigación y desarrollar una herramienta tecnológica que le ayude a las medianas empresas en Medellín que les permita evaluar integralmente a sus grupos de venta, para que impacte en que el vendedor sienta que lo están evaluando desde el ser, ser con otros, hacer y saber y no solo enfocado en sus ventas, de esta forma motivaremos fuerzas de ventas y influirá para que puedan bajar los índices de rotación.

La investigación a realizar podrá ser utilizada como guía de estudio de experiencias significativa en el departamento de Antioquia y a los empresarios medianas empresas, la población a estudiar serán Medianas empresas que forman el comercio de la ciudad de Medellín, objeto de estudio a quien va dirigida la investigación para este orden ideas se pretende utilizar la entrevista para un enfoque cuantitativo, cualitativo, así identificando que pasa con la alta rotación del personal comercial.

5. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

6.1 ALTA ROTACION EN EL AREA COMERCIAL DE MEDIANAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE MEDELLIN

Álvarez (p.51) define la rotación de personal como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales.

Obando (p.28) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar

- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- La situación económica presente. (Obando, p.28)

Síntomas y causas

Según la investigación encontrada con autores expertos denominamos (la Falta de capacitación y competencias en el personal de selección, influye notablemente en no tener una buena elección del personal idóneo para los cargos solicitados, (Hernández .2015) coautora de una tesis sobre los problemas que genera lo que llama la fluctuación laboral” que los vendedores perciben el área comercial como empleos temporales o escampaderos mientras consiguen el apropiado para cada persona y la empresa idónea para su competencia.

También se manifiesta por parte de los empleados que dejaron su empleo, con las encuestas realizadas que ocultan la razón real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se detecta en las respuestas que las nuevas modalidades de contratación, como la prestación de servicios, que regularmente se hace a término definido y esto generan incertidumbre en los empleados.

Uno de los síntomas más notables es que la rotación del personal afecta directamente el Buen desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la compañía, genera todo tipo de problemas que van desde defraudaciones personales hasta pérdida de clientes por mala atención, (muy frecuente)

La rotación genera problemas internos con el resto de colegas o directivos por motivos disciplinarios.(Mala selección)

El análisis arroja además que para la empresa genera altos costos en el proceso de aprendizaje, adaptación y conocimiento de la cultura de la organización, que no se logra de la noche a la mañana. (curva de aprendizaje)

Pronostico

Si en las organizaciones si no hacen una medida preventiva y correctiva, tecnológica y innovadora, investigativa para analizar este problema, no seguirán siendo tan productivas como esperan, y por el contrario su rentabilidad por costos de capacitaciones y entrenamientos (curva de aprendizaje y adaptación), subirán considerablemente, sin contar con el ambiente organizacional que están promoviendo y su cultura organizacional será mal vista en el medio, y el cliente final interno será el más afectado. Ya que no tenemos un cliente feliz, no tendremos una empresa ganadora y efectiva.(aporte a la investigación según datos recolectados y investigados)

Control al Pronóstico

Lo principal es que las organizaciones acepten que hay un problema que más que afectar a los trabajadores en general se están desangrando considerablemente , la principal actividad que promovemos es que la curva de aprendizaje sea igual o superior a tres meses para que el trabajador tenga la capacidad de adaptación y por ende su rendimiento sea el esperado, adicionalmente que las evaluaciones de desempeño sean objetivas, oportunas e integrales y así mismo que se evalúe el ser , el ser con otros, y otras conductas del mismo , y así a la hora del seguimiento de sus resultados sea el más acorde, y por ultimo promover una motivación emocional y salarial que motive a los empleados y adquieran ese sentido de pertenencia que se ha venido perdiendo, por las organizaciones para disminuir la deserción.

Desarrollar una herramienta tecnológica para las áreas comerciales que sea integral y que se evalúe acorde al ser y el hacer ambos. (Propuesta de software o herramienta tecnológica en desarrollo ver anexo.)

En algunas empresas grandes hay un indicador que mide al gerente y es el indicador de rotación de personal, como propuesta este indicador deberá ser para los directores comerciales, coordinadores y líderes de equipo. Con el fin de reducir el rango a la mínima expresión.

Reyes (p.163) menciona como principales inconvenientes:

elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia; poca generación de sentido de pertenencia y baja coordinación de los empleados en constante cambio; resquebrajamiento de la imagen de la empresa, que será percibida como un lugar en el que los empleados no se encuentran a gusto; posibles fugas de valiosa información corporativa.

Chapman y White (p.33) por otra parte, indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Solución-oportuna

Según, (Hernández, 2015) la autora de la tesis en referencia, cuando surgen problemas en la estabilidad laboral que afectan el desempeño de la organización, hay que buscar inmediatamente las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva salida del personal, generalmente afirma- “detrás de una excesiva rotación se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos”

Las empresas no deben dudar en investigar, estudiar, analizar e interpretar las causas de la fluctuación., Cuando se realiza este proceso, se pone al descubierto las razones por los cuales algunos empleados desean marcharse, y al conocer los motivos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esas personas que pretenden emigrar no causen bajas adicionales en la organización.

En la medida en que esa comunidad -que para gurús de la gerencia como Peter Senge no es otra cosa que el cliente interno- se sienta satisfecha, las empresas mejoran sus niveles de productividad y eficiencia. Senge (2015)

Está demostrado, según las estadísticas, que aquellas compañías donde se presenta una alta rotación de personal, generan menos valor y están abocadas permanentemente a dificultades para competir mercado.

Respondiendo a la pregunta que debe hacer el líder de ventas para solucionar este problema de rotación? ¿Es hora de renovar los primeros gerentes de línea, mejorar la paga, revisar las oportunidades de promoción – o alguna combinación de los tres?

Basados en el autor Bonet (2013) argumenta

Director Comercial que está analizando los datos de las entrevistas de salida de los vendedores que han dejado a su empresa en el último año. Entre los vendedores salientes, el 32% fue principalmente debido a su relación con su primer gerente de línea, el 27% fue debido principalmente a salarios inadecuados, y el 21% fue debido principalmente a la falta de oportunidades de promoción. (Bonet,2013,p2)

Consideremos los siguientes datos adicionales

- El 60% de las personas que se fueron a la razón # 1 (relación con el director) y el 73% de las personas que se fueron a la razón # 2 (pago) se encontraban en la mitad inferior de la clasificación de rendimiento.

- El 70% de las personas que se fueron a la razón # 3 (oportunidades de promoción) se encontraban en la mitad superior del ranking de desempeño.

La mayoría de los vendedores que abandonaron debido a salarios y gerentes de primera línea eran “low performers”. Las empresas a menudo esperan que un low performer encuentre mejores oportunidades en otros lugares, por lo que este volumen de negocios no es necesariamente un problema.

Otro cantar, sería que los que se estuvieran yendo por este motivo, sean los “high performers”, el problema entonces sería grave, estaríamos perdiendo talento por mala gestión de los mandos intermedios.

Las estadísticas sobre la rotación de los vendedores sólo se vuelven útiles cuando están relacionadas con el rendimiento actual de los vendedores y el potencial futuro. El rendimiento actual es visible en la mayoría de las fuerzas de ventas utilizando métricas como crecimiento del territorio y el nivel de cuota. El potencial de futuro es más opaco, pero por lo general se evalúa por los responsables a través de la gestión del desempeño y el

proceso de revisión. Los vendedores que salen caerán en uno de los tres segmentos siguientes del rendimiento. Se deberían de poner en práctica soluciones diferentes, dependiendo de qué segmentos representan altos niveles de rotación:

Bajo desempeño con bajo potencial: Muchas salidas de la fuerza de ventas provienen de este grupo, contrataciones poco efectivas, tendrá que encontrar la manera de actualizar el grupo de solicitantes y mejorar la selección de candidatos y el proceso de atracción.

Bajo desempeño con futuro potencial significativo: La solución para reducir la rotación en este segmento está en ayudar a los vendedores a tener éxito a través del desarrollo y coaching y dando a vendedores zonas más “calientes” que les conduzcan a saborear el éxito de las ventas, que es muy motivador. Me suelo encontrar que hay una alta rotación entre los nuevos vendedores en muchas industrias, sobre todo porque no pueden conseguir buenas zonas o jefes “generosos” que les proporcione apoyo que les permitan tener un éxito temprano. Muchas veces los jefes son tan mediocres, que prefieren seguir brillando ellos sobre los equipos, en vez de crecer todo el equipo junto! Los grandes líderes son tremendamente generosos, y hacen mejores a sus equipos.

Profesionales de alto rendimiento: Este grupo hay que cuidarlo especialmente ofreciéndoles: autonomía, aprecio, reconocimiento, remuneración, incentivos a largo plazo, la inclusión en grupos de trabajo en la empresa, y, a veces, incluso los contratos de trabajo con una cláusula de no competencia, pueden jugar un papel en el control del volumen de negocios de este grupo.

Los gerentes de ventas de línea son clave en el diagnóstico de los problemas de las fuerzas de ventas, consiguiendo identificar e implementar soluciones para reducir la rotación entre los tres segmentos de desempeño. Los directivos son los que tienen que

averiguar si un vendedor de bajo rendimiento tiene un potencial futuro o no. Son ellos los que deben entrenar y desarrollar un vendedor para darse cuenta de su potencial. Y son ellos los que pueden encontrar los motivadores adecuados para aferrarse a los vendedores de alto rendimiento.

La evaluación del desempeño es tan antigua como los griegos o los romanos y se presenta fundamentalmente en las fuerzas armadas, cuando se medía el desempeño de los soldados en la guerra tomando como referente el entrenamiento recibido.

5.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Por qué el personal comercial no son estables en las organizaciones? Esta pregunta no es fácil de responder. Son muy pocas las empresas que tienen una fuerza de ventas estable y consolidada, la gran mayoría de empresas tiene rotación de su personal comercial de manera frecuente, afectando en gran medida los resultados transaccionales y el servicio al cliente. (Lareki, 2007, pág. 205)

En las empresas objeto de estudio empresas medianas de la ciudad de Medellín se evidencia una rotación aproximada del 40% durante el año en su fuerza de ventas, surgiendo grandes incógnitas a los empresarios: ¿Se cuentan con software o herramientas adecuadas que ayuden a la medición integral del personal comercial?

¿Cuántas personas rotan al mes en el departamento comercial de las medianas empresas en Medellín? ¿Es adecuada la Evaluación que se realiza a los empleados de áreas comerciales, es acorde a los parámetros integrales? ¿El personal de recursos humanos interviene en la evaluación del personal comercial o solo interviene el director o gerente de ventas? El gran reto es descubrir que es lo que pasa al interior de los departamentos

comerciales, descubrir el motivo real para tener dicha rotación en las empresas, Con el fin de consolidar un equipo comercial estable que permita alcanzar los objetivos de la empresa generando relaciones de valor con los clientes. A manera de hipótesis, se podría afirmar que los empleados no solo los motiva lo transaccional, sino también y quizás lo más importante el ámbito incluyente en relación con el reconocimiento y valoración de del ser y del hacer. Esta afirmación se realiza de manera intuitiva, sin estar fundamentado en hechos científicos, pero con la plena intención de consultar en diferentes fuentes y aplicar trabajo de campo, con el fin de dar respuesta a ¿Por qué hay alta rotación del personal comercial en las empresas?

5.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Se cuentan con software o herramientas adecuadas que ayuden a la Evaluación de desempeño integral del personal comercial?
2. ¿Cuántas personas rotan al mes en el departamento comercial de las medianas empresas en Medellín?
3. ¿Es adecuada la Evaluación que se realiza a los empleados de áreas comerciales, es acorde a los parámetros integrales?
4. ¿El personal de recursos humanos interviene en la evaluación del personal comercial o solo interviene el director o gerente de ventas?

7. OBJETIVOS

7.1 OBJETIVO GENERAL

Evaluar cuales son las causas de la alta rotación del personal comercial en las medianas empresas de la ciudad de Medellín en el año 2016-2017.

7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar una herramienta que nos permita evaluar ayuden a la evaluación de desempeño integral del personal comercial.
- Evidenciar cuantas personas rotan al mes en el departamento comercial de las medianas empresas en Medellín.
- Observar si es adecuada y acorde a los parámetros integrales la evaluación que se realiza a los empleados de áreas comerciales
- Identificar si el personal de recursos humanos interviene en la evaluación del personal comercial o solo interviene el director o gerente de ventas.

8. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Por medio de esta investigación que se basará en la compilación de sucesos narrados por diferentes fuentes y acontecimientos de la investigación realizada, se pretende poner a disposición de los empresarios una valiosa herramienta para la toma de decisiones, lo cual les orientará en el comportamiento de su fuerza comercial frente a como ser evaluados, facilitando el diseño e implementación de políticas, herramientas y culturas organizacionales que contribuyan al cumplimiento de las expectativas del personal comercial de las empresas

8.1 JUSTIFICACION TEORICA

La investigación quiere marcar precedentes, se debe ampliar al punto de brindar alternativas y soluciones desde el punto de la investigación, a la alta rotación de personal en las medianas empresas, porque no se analiza lo que realmente está pasando afuera en el mercado, y lo que nos están pidiendo las organizaciones. Al no desarrollar este trabajo investigativo los indicadores de deserción seguirán creciendo y lo que es peor las organizaciones no encontraran alternativas en las soluciones que queremos aportar al mercado local, de un análisis interno y evaluación 360 en los departamentos comerciales. Mediante la implementación de una herramienta que los evalué desde 4 dimensiones y no arroje resultados más aterrizados donde el comercial sea evaluado integralmente, esto nos aportara a disminuir los indices y además de aportar recomendaciones en las curvas de aprendizaje, y motivaciones salariales y emocionales.

8.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Fuentes y técnicas para la recolección de información, Fuente secundaria (revistas, internet, libros, Investigaciones) y primaria. (Recolecta información, (Encuestas,)

La presente investigación con el fin de proponer, ofrecer al problema alta rotacion del personal comercial utilizara la información secundaria existente con el objetivo de esta fuente es encontrar un complemento teórico para darle solución.

En ese orden de ideas no existe suficiente información secundaria para la sustentación del mismo, 'Por tal motivo se hace necesario para técnicas para recolección de información como es el caso de las encuestas realizadas a las 65 empresas seleccionadas, con el objetivo de recolectar mayor información.

Tomamos como punto de referencia, autores que ya hablaron, investigaron e indagaron sobre la fluctuación laboralmente, adicionalmente, se realiza un proceso de investigación para determinar qué tipos de sistemas de información utilizan las organizaciones, para medir su fuerza de venta, ya que se está desarrollando una herramienta para evaluar de forma integral y que busca ser implementado eficazmente y con esto contrarrestar el problema de la alta rotación; básicamente será una metodología de investigación , análisis y estadísticas y de implementación y desarrollo.

8.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

Es un gran problema, que el que están viviendo las medianas empresas a nivel comercial por la fluctuación, por lo tanto se quiere sentar precedentes en el tema de la rotación de personal porque es un fenómeno que nos está atacando a las empresas , generando poca productividad y lo que es peor poca rentabilidad, se quiere brindarle al mercado herramientas y sugerir buenas prácticas administrativas ,para que estos indicadores bajen y los departamentos comerciales , siempre desde la ética y la integralidad , nos motiva mucho aportar en la solución de este problema y poder ampliar los conocimientos para a la hora de enfrentarse a un mundo laboral tener las herramientas para combatir este fenómeno , y llegar al punto de consolidar esta herramienta que deseamos desarrollar y poderla ofrecer al medio.

Actualmente se encuentra a lo largo de la investigación , y apoyándonos en los sistemas de gestión de las más importantes empresas se ve que no cuentan con un sistema donde se puedan medir eficientemente , solo se está tomando la parte del hacer, lo que es preocupante porque las organizaciones necesitan personal integral y a la hora de la evaluación debe ser desde los 360 grados es decir , el hacer que es el desempeño que obtuvo el trabajador , el ser es la conducta que tenga el individuo , el ser con otros que es básicamente como se relaciona con los demás y el saber que es la información que tiene sobre la organización y un producto en especial.

En la actualidad en la gran parte de las organizaciones que manejan departamentos comerciales, manejan una curva de aprendizaje de 2 meses la cual se queda corta, para un proceso de inducción, capacitación, entrenamiento y motivación , ya que los comerciales están siendo lanzados al mercado sin una buena preparación lo cual conlleva a no cumplir con su presupuesto de la forma esperada los primeros meses lo que para el empleador es desastroso, lo que conlleva a un clima laboral pesado , esto conlleva a una de las principales causas de deserción si a esto le sumamos mala relación con el jefe, salario irrisibles , mala evaluación por parte de directores , falta de motivaciones salariales y emocionales que hagan un sentido de pertenencia que es la principal forma de tener trabajadores felices , por ende más productivos y eficiente.

9. ALCANCES

La investigación podrá ser utilizada en las medianas empresas para disminuir su fluctuación laboral, aplicando la metodología de evaluación integral, y tomando como referencia toda la investigación ya que en la ciudad de Medellín actualmente no hay muchos precedentes sobre el tema y está impactando de gran manera, en la permanencia en el tiempo ya que su rentabilidad y productividad se vea afectada.

La investigación indaga minuciosamente los antecedentes de la alta rotación en el área comercial, desde su historia como actualmente y prospectivamente, se desea que las medianas empresas conozcan esta metodología propuesta y puedan implementar la herramienta que es la forma más asertiva de calificar a las fuerzas de ventas y así pueda ser integral.

La población a estudiar medianas perteneciente a cada uno de los clouster , que forman el comercio de la ciudad de Medellín ,objeto de estudio a quien va dirigida la investigación Para este orden ideas se pretende utilizar la entrevista para un enfoque cuantitativo , cualitativo.

10. MARCO DE REFERENCIA

10.1 MARCO TEORICO

La problemática de la fluctuación laboral aborda a todas las industrias en Colombia, sin importar su razón social, especialmente en el área comercial como lo estamos destacando en el documento.

Según las cifras del DANE para el primer trimestre del año 2010 el trabajo informal en Colombia ascendió a 51.1%, lo que muestra que es cada vez más difícil encontrar una estabilidad laboral, de manera que los trabajos temporales se convierten en la principal oferta del mercado, por lo que se observa un deterioro en la calidad del trabajo, así mismo se puede analizar que cada vez más personas cambian de empleo y las empresas presentan dificultad para retener el personal.

En Colombia, uno de los factores que genera inestabilidad laboral es la rotación del personal, fenómeno cada vez más frecuente que incrementa y genera no solo la pérdida de recursos económicos, físicos en tiempo y la fuga de talento, sino que representa que los empleados que abandonan una empresa se lleven consigo el crecimiento, habilidades y competencias adquiridas en la organización, que hace que se vea afectado el desempeño. Las causas frecuentes asociadas a la rotación de personal se asocian con el cargo que ocupa el empleado y remuneración, así como la imposibilidad de desarrollo o crecimiento, la falta de comunicación y la desmotivación, entre otras (Reyes, 2007).

(Román & Fernández, 2008) resaltan que las exigencias laborales, hacen que el panorama de los empleados se vuelva difícil, Dado que el mercado laboral les impone un mayor compromiso, dedicación y estrés, algunas organizaciones responden ignorando esto y simplemente dejan que rote el personal sin que trascienda, sin embargo la tendencia actual de Coaching, motivación y rotación de personal 15 las empresas inteligentes es la de

ocuparse de estos problemas por medio de entrenamiento, acompañamiento y retroalimentación. Uno de los factores que incide en la escogencia y esfuerzo que las personas invierten en alguna actuación del ámbito laboral es la motivación, en la que variables externas como las condiciones sociales y organizacionales pueden incidir en la eficiencia y eficacia del trabajo, así como en el comportamiento organizacional de las personas (Toro, 1992).

Es por esto que las organizaciones han tratado de diseñar e implementar estrategias de intervención que estimulen a los empleados e incrementen su motivación hacia el trabajo y desempeño en la organización. Por lo tanto la necesidad en el creciente mercado laboral que demanda que las personas desarrollen competencias, así como que se adapten fácilmente al cambiante mundo del trabajo, empieza a generar una constante búsqueda de las organizaciones para la mejora personal y continua del individuo. Por lo que se implementó la teoría de Coaching, como un sistema el cual tiene una estructura, procesos y herramientas que ayuda a potenciar las habilidades y a lograr las metas propuestas.

Según el Harvard Business Essential (2005) desarrollar las habilidades de los empleados, aumentar la productividad, mejorar la retención y fomentar una positiva cultura laboral. Es por esto que el principal desafío que hoy en día las organizaciones deben enfrentar radica en las personas, razón por la que en un contexto cambiante y competitivo la mayoría de las empresas buscan la mayor eficiencia, y mejora continua para conseguir el éxito en el desarrollo de estrategias que logren una mejor adaptación de sus empleados. Obando (2009), Argumenta:

el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Algunas de las causas internas son las siguientes:

- Política de beneficios.
- Política salarial.
- Tipo de supervisión.
- Oportunidades de progreso profesional.
- Relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Cultura organizacional.
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización. Y como causas o fenómenos externos se pueden señalar
- La oferta y demanda del recurso humano en el mercado.
- Las oportunidades de empleo en el mercado laboral y
- La situación económica presente. (*Obando, p.28*)

Las diferencias en las expectativas de las personas, produce por tanto diferentes reacciones, es decir mientras para un empleado su trabajo puede ser el más placentero, quizá para otro trabajador solo sea una labor monótona.

Entonces una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del trabajado. Este sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económico

“Desde el punto de vista Tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, ya que entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables.” (Rodríguez, 2001, pág. 174)

10.2 MARCO CONCEPTUAL

Autonomía: Facultad de regirse y mandarse por sus propias leyes no dependiendo de nadie bajo ciertos conceptos y determinando su propia conducta. Rodríguez, J. (2014).

Coach: Persona que entrena a otra u otras personas para lograr unas metas propuestas. Rodríguez, J. (2014).

Coaching: Estrategia de intervención para desarrollar el potencial o las habilidades de un individuo. Coaching empresarial: Herramienta de intervención que pretende incrementar el desempeño y los resultados laborales desarrollando o acrecentando las habilidades y potenciales del trabajador. Rodríguez, J. (2014).

Control: Habilidad para hacer que las cosas y situaciones se comporten o salgan como se quiere. Es un mecanismo que permite a los miembros de un proyecto asegurarse que las acciones llevadas a cabo se van desarrollando de acuerdo a los objetivos. Se considera importante debido a que se cuenta con una elaborada planeación y una estructura organizada de los planes, siempre existe la posibilidad de que estos se desvíen. Cuando se emplea un control se puede aumentar la calidad de los resultados, mejorar el manejo de los cambios y favorecer el trabajo en equipo delegando las distintas responsabilidades. Rodríguez (2014).

Coordinación: Unificación de herramientas, conocimientos y esfuerzos de manera integrada para lograr un objetivo común y hacer su respectivo seguimiento. Dentro de las organizaciones esta se puede ver representada en los enlaces que se generan entre distintos departamentos para la realización de tareas compartidas. Rodríguez (2014).

Cultura laboral: Conjunto de valores, creencias, experiencias y normas que son compartidas por los integrantes de la organización que controlan la forma de interacción entre ellos. Rodríguez (2014).

Eficiencia: Facultad y capacidad con la cual una persona logra un objetivo determinado. Es una característica muy valorada y requerida por las organizaciones debido a que estas tienen como meta el logro de objetivos por medio del manejo de recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos, entre otros en circunstancias complejas. Entrenamiento: Proceso para adquirir o desarrollar habilidades, conocimientos y capacidades mejorando el rendimiento. Rodríguez (2014)

Estrés: respuesta del individuo ante exigencias y presiones que se encuentran por encima de las capacidades o conocimientos de este y que lo ponen a prueba en el manejo de la situación. Se manifiesta con angustia, incapacidad para relajarse, dificultad para tomar decisiones acertadas, así como incapacidad de disfrutar de su labor sintiéndose cansado y deprimido. Rodríguez (2014)

Habilidades: Capacidad y fortaleza para realizar algo que se desarrolla a través del aprendizaje, el ejercicio y/o la experiencia. Impulsos internos motivadores: Influencia del ambiente cultural en el que una persona se desarrolla sobre sus creencias y formas de ser, afectándolos de una forma positiva. Rodríguez, J. (2014).

Liderazgo: Capacidad de un individuo para influir sobre un grupo o equipo de personas incentivándolas y motivándolas hacia el logro de una meta tomando la iniciativa, gestionando, convocando, promoviendo y evaluando al grupo. (Gustavo Muñoz, 2015, p4)

Logro: Ganancia de algo que se intenta, se desea o se necesita y que resulta satisfactorio. Rodríguez, J. (2014).

Metas: Objetivos que una o varias personas se proponen cumplir. Modelo capitalista: Sistema económico basado en el capital como elemento básico de producción. Dentro del capitalismo los individuos y las empresas establecen una relación de intercambio donde el propósito de los primeros es acumular ganancias o beneficios de interés propio a cambio de cumplir con los propósitos de las segundas el cual consiste en elevar los niveles de producción. Rodríguez (2014)

Motivación: Impulso por influir en las situaciones que se presentan o en las personas para colaborar en el desarrollo exitoso de los objetivos o metas propuestas. Necesidades: Elemento básico del ser humano. Es un estado de creencia en el que se siente la falta de algo para poder sobrevivir o para mejorar. Organización: Sistema o grupo social interesado en producir servicios para satisfacer las necesidades de una sociedad. Están conformadas por personas a las cuales se les adjudican ciertas tareas formando una estructura de relaciones de interacción para cumplir unas metas y objetivos en común. Rodríguez (2014)

Planeación: Planificación estratégica que toda empresa debe realizar para el logro de sus objetivos teniendo en cuenta la amplitud y magnitud de la organización. Dentro de esta se incluye la organización y proyección de las distintas tareas que los empleados deben llevar a cabo bajo preguntas como ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿cuándo? Rodríguez (2014)

Productividad: relación existente entre la cantidad de servicios generados y la cantidad de recursos utilizados. En el ámbito organizacional, la única manera en que una empresa puede crecer y aumentar su rentabilidad es incrementando sus niveles de productividad. Rodríguez J. (2014)

Realización personal: Deseo de la persona de crecer y desarrollar su potencial personal a un nivel máximo. La satisfacción de necesidades es una condición necesaria para que la persona se vea impulsada a llevarla a cabo. Rodríguez (2014).

Recursos Humanos: Área dentro de una organización encargada de diversas tareas tales como el reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción de personal asegurando su permanencia en la empresa, así mismo se encarga del bienestar de los empleados. Rodríguez (2014).

Fluctuación: La palabra fluctuación proviene del latín fluctuari o fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o "Rotación del Personal", "Inestabilidad Laboral", "Movilidad del Personal" entre otras como también se

conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. (Duran, 2007).

Rotación de personal: Movimiento, en cuanto a deserción y contratación, de empleados dentro de una empresa. **Talento humano:** Habilidades que tiene una persona para comprender y solucionar problemas o desarrollar su trabajo de una manera excelente. Características de un empleado tales como destrezas innatas y adquiridas, conocimientos, experiencias, inteligencia, compromiso, actitud, iniciativa, así como su capacidad de aprender y desarrollarse que lo haga destacar como un excelente trabajador.

Trabajo: Actividad humana material o intelectual, permanente o transitoria que una persona lleva a cabo de manera consciente y voluntaria al servicio de otra, normalmente, bajo un contrato de trabajo. Espacio o lugar donde el trabajador de desempeña. Rodríguez (2014)

Trabajo en equipo: Dos o más personas que se reúnen para trabajar por unas metas en común y lograr los objetivos efectivamente aportando cada uno de los individuos algo diferente para lograr resultados.

10.3 MARCO LEGAL

Tipo norma	Numero norma	Nombre norma	Fecha norma	Expedición	Diario oficial
Ley	1774		6 enero 2016	congreso	49747
Ley	002646		17julio2008	Min. Protección social	3980
Ley	205		12 junio 2003	Min. Protección social	89087
Ley	1443		31 julio 2014	Min. trabajo	093736

10.4 MARCO ESPACIAL

La actual investigación de rotación de personal en la pymes; se realizara en la ciudad de Medellín, departamento (Antioquia) país (Colombia)

10.5 MARCO TEMPORAL

El problema de investigación se detectó a lo largo de la trayectoria en las áreas comerciales de mercadeo y afines, y se evidencio la falta de herramientas de evaluación integrales, por lo cual estaba muy enfocada en el hacer por lo tanto la rotación de personal era de gran volumen, por más aptitudes cualitativas que tuviera el individuo, y se desarrolló en el presente año

11. ASPECTOS METODOLOGICOS

11.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación definido para el desarrollo de la presente monografía, es tipo exploratoria. El tema comprende el análisis de basta información en relación con su magnitud. Partiendo de lo general a lo específico, para tratar de generar una respuesta a la pregunta ¿Por qué los empleados del área comercial no son estables? O comprender la relación de la metodología de evaluación influye en la rotación , que pueda servir a los empresarios para el diseño de políticas de trabajo más aterrizadas para sus grupos de ventas.

11.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la complejidad del tema “Alta rotación del personal comercial en las empresas”, donde los vendedores juegan un papel vital al interior de las empresas, se deduce que la metodología tipo deductivo es la más apropiada para esta monografía, así mismo establecemos comparaciones con las diferentes tesis y sacamos conclusiones que nos conllevan al desarrollo de una herramienta tecnológica como resultado de la misma.

Población y Muestra

La población comprende medianas empresas de la ciudad de Medellín

Técnica

Se aplicarán encuestas a la población objeto de estudio, después de finalizar la etapa en mención, se procederá con la tabulación, interpretación y análisis de la información presentada

En gráficos y tablas, para finalmente llegar a un diagnóstico final que consta de conclusiones. La encuesta será aplicada a 65 empresas para una muestra porcentual con un nivel de confianza 90%.

12. PLAN DE TRABAJO

12.1 Diagrama De Gantt

Duracion	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
<i>Actividad</i>	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<i>Titulo-tema-idea</i>																				
<i>Antecedentes-objetivos</i>																				
<i>planteamiento del problema</i>																				
<i>justificacion-alcances</i>																				
<i>marco referencial</i>																				
<i>aspectos metodologicos</i>																				
<i>plan de trabajo</i>																				
<i>resultados-analisis resultados</i>																				
<i>conclusiones-recomendaciones</i>																				
<i>bibliografia</i>																				
<i>revisión informe final</i>																				
DIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
R1																				

13. RESULTADOS

La siguiente investigación arrojo como resultados de las encuestas una amplia información valiosa para tomar decisiones de oportunidad de mejora e implementación de herramienta para la evaluación integral; arrojando así resultados como: tabla de gráficos y conclusiones (ver anexo 1.1)

1. ¿Se cuentan con software o herramientas adecuadas que ayuden a la Evaluación de desempeño integral del personal comercial?

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, investigaciones , tesis de temas relacionados y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado a los funcionarios, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación: Se evidencio por los documentos recolectados de fuentes secundarias Según ENVEN (Escuela nacional de ventas y marketing) y primarias con las encuestas, que las empresas miden al personal cuantitativamente por solo el indicador de metas o objetivos , y algunos casos por eficacia : Nuestra propuesta de solución es Evaluar al personal integralmente así:

La evaluación constituye EL PROCESO SISTEMÁTICO por el cual se estima el rendimiento global del empleado contemplando sus cuatro dimensiones: El saber, el hacer, el ser y el ser con otros.

Objetivos de evaluar

Determinar condiciones de medida del potencial y conocimiento.

Proporcionar una medida y descripción exacta y confiable de Como el empleado se desempeña en su labor.

Proporcionar oportunidades de crecimiento personal.

Identificar las interacciones con su equipo de trabajo.

Tomar decisiones relativas al plan de carrera

Para que sirve evaluar

Determinar procesos de capacitación y reentrenamiento del empleado. -Saber y hacer.-

Procurar crecimiento personal del empleado –Ser-

Alimentar la productividad mediante el trabajo en equipo –Ser con otros-

Motivar el mejor desempeño y logro de los objetivos

Tomar decisiones de movimiento de personal como ascensos, traslados y despidos“.

Principios de la evaluación

Debe ser integral

Debe ser objetiva

Debe ser participativa

Debe ser clara

Debe servir para crecer

Debe ser permanente

Tomar solo el periodo en evaluación

Métodos de evaluación

Escalas de puntuación.

EVALUACIÓN	MÉTODO
SABER	<p>Escala de puntuación con lista de verificación, Ejemplo:</p> <p>Identifica las características del servicio. Se evalúa en tre 1 – 3 donde; 1= mal; 2= regular; 3= Bien</p>
HACER	<p>Lista verificación con indicador, ejemplo: Ventas Zona/ Ventas Presupuestadas zona. Se sugiere así: 0 – 50% deficiente; 51 – 80% regular; 81 – 90% bueno; 91 – 100% Muy bueno; + 100% óptimo</p>
SER	<p>Escala de verificación conductual, Ejemplo: Desarrolla mejores métodos para ser más productivo. Se sugiere, 0=Nunca, 1= Rara vez, 2= medianamente, 3= Es frecuente</p>
SER CON OTROS	<p>Escala de verificación conductual, Ejemplo: Desarrolla relaciones con el equipo de trabajo de manera?: Se sugiere, 0=Nada productivas, 1= Poco productivas, 2= productivas, 3= Muy productivas</p>

Además se propone la herramienta elaborada para dicha evaluación, ver anexo 1.1

2. ¿Cuántas personas rotan al mes en el departamento comercial de las medianas empresas en Medellín?

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, investigaciones, tesis de temas relacionados y fuentes primarias reflejadas en un cuestionario aplicado al área comercial, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

De acuerdo con Castillo (p.68) el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

La satisfacción laboral es “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. Esta satisfacción radica en las diferencias individuales, respecto a las expectativas y el grado de cumplimiento de estas en el trabajo” (Reyes, 2005, pág. 171).

Las diferencias en las expectativas de las personas, produce por tanto diferentes reacciones, es decir mientras para un empleado su trabajo puede ser el más placentero, quizá para otro trabajador solo sea una labor monótona.

Entonces una empresa deberá preocuparse por establecer un sistema de remuneración integral que satisfaga al conjunto de necesidades del trabajador. Este sistema de remuneración debe estar integrado tanto por aspectos económicos, como no económico “Desde el punto de vista Tradicional, uno de los aspectos más frecuentes es el sistema salarial, ya que entre trabajadores y empresas existe un conjunto de intereses irreconciliables.” (Rodríguez, 2001, pág. 174)

“El compromiso afectivo es el grado en el cual un empleado desea permanecer en la organización, le importa la misma y está dispuesto a realizar un esfuerzo por ella. El compromiso por continuidad es el grado en el que el empleado cree que debe permanecer en la organización debido al tiempo, dinero y esfuerzo que han invertido en la misma o la dificultad que tendrán para encontrar otro empleo y por último el compromiso normativo consiste en un grado en el cual el empleado se siente obligado con la organización, y como resultado de esta obligación, debe permanecer en ella”. (Aamot, 2001, pág. 366)

Es importante que recalquemos que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño no consisten entre las personas y los puestos, para los empleados que tienen una convicción fuerte y consistente acerca de su nivel de satisfacción laboral (llamada

consistencia afectivo-cognoscitiva), la relación entre esta y el desempeño es mucho más fuerte que para los empleados cuyas actitudes de satisfacción laboral no están bien desarrolladas”. (Aamot, 2001, pág. 366)

Entonces, la satisfacción en el trabajo puede ser definida como “una actitud general del individuo a su trabajo”. (Garzon, 2005, pág. 77) Para muchos autores la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo; es decir el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para poder obtenerla. Para otros es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

3. ¿Es adecuada la Evaluación que se realiza a los empleados de áreas comerciales, es acorde a los parámetros integrales?

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, investigaciones , tesis de temas relacionados y fuentes primarias reflejado en un cuestionario aplicado al área comercial , luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación: Se evidencio por los documentos recolectados de fuentes secundarias(Según ENVEN(Escuela nacional de ventas y marketing) y primarias con las encuestas que las empresas miden al personal cuantitativamente , por metas de desempeño y algunas ocasiones por eficacia, de tal forma que en nuestra investigación proponemos otra solución a este problema así:

Evaluación de resultados, Evaluación de esfuerzos y Evaluación de indicadores.

Las evaluaciones de desempeño del personal de ventas deben ser una herramienta que permita un espacio de comunicación entre el Gerente de Ventas y el Vendedor. Dicho espacio debe traer como conclusión, la generación de entusiasmo para un futuro desarrollo de habilidades que lleven al éxito profesional.

Para poder realizar una evaluación exitosa, el Gerente de Ventas debe conocer al detalle las diferentes medidas de desempeño y elegir las más apropiadas para su tipo de negocio. Además, deben realizar la evaluación de manera tal que permita al vendedor afirmarse en sus fortalezas y eficiencias actuales, y mejorar su desempeño en los puntos débiles.

El desempeño de un vendedor actualmente es una función de cinco factores:

Como percibe su papel.

Actitud.

Nivel de habilidades.

Motivación.

Variables organizacionales y ambientales.



Con conducta se hace referencia a lo que los vendedores hacen, es decir, las actividades o tareas a las que dedican sus esfuerzos cuando están trabajando. Dentro de estas tareas se incluyen las visitas a los clientes, elaboración de cotizaciones, recibimiento y gestión de órdenes de compra, preparación de presentaciones de ventas, comunicaciones de seguimiento con clientes, etc.

El desempeño se refiere a la contribución que hace el vendedor a las metas corporativas. En pocas palabras, la conducta de un vendedor es “adecuada” o inadecuada” a la luz de las metas de la empresa.

La eficacia se refiere a algún indicador de resultados organizacionales, de los cuales el vendedor es responsable, tales como: (i) volumen de ventas, (ii) participación en el mercado, (iii) rentabilidad de sus líneas, (iv) creación y (v) conservación de clientes.

La diferencia entre desempeño y eficacia es que la segunda no hace referencia a la conducta del vendedor, sino que considera también aspectos que están fuera del control del vendedor, tales como acciones de los competidores, situaciones económicas, crecimiento del mercado, etc..

Los otros tipos de evaluaciones que las empresas utilizan para monitorear o evaluar a los vendedores se pueden agrupar en dos (2) grandes categorías: (a) Objetivamente y (b) Subjetivamente. Objetivamente se logra con información obtenida de la empresa misma (facturación, cotizaciones, etc.), y subjetivamente se logra mediante la realización de un seguimiento y acompañamiento continuo al vendedor.

OBJETIVAMENTE:

Las mediciones cuantitativas de desempeño se enfocan en lo que los vendedores hacen. Este tipo de evaluaciones constituyen un reconocimiento de todo el proceso de ventas. Hay tres tipos de variables a medir subjetivamente, las cuales a su vez están conformadas por diferentes componentes del proceso comercial:

1.1. Evaluación de resultados:

1.1.1. Número de órdenes de compra por período de tiempo. Evalúa la capacidad de cierre de la venta.

1.1.2. Tamaño promedio de las órdenes de compra.

1.1.3. Número de clientes o cuentas, evalúa la cobertura de los territorios, y garantiza equidad en la distribución de los mismos.

1.1.4. Número de clientes activos.

1.1.5. Número de clientes nuevos.

1.2. Evaluación de esfuerzos:

1.2.1. Número de visitas realizadas en un período de tiempo. Permite evaluar la cobertura del territorio. Además, permite evaluar la eficiencia de la utilización del tiempo.

1.2.2. Se debe clasificar las visitas entre planeadas y no planeadas.

1.2.3. Número de cotizaciones realizadas. Evalúa la eficacia del proceso de visitas, desde su identificación hasta la presentación de la compañía.

1.2.4. Gastos generados en el proceso comercial.

1.2.5. Actividades diferentes de ventas. Estas dependen del tipo de negocio, pero podemos destacar algunos ejemplos:

Reabastecimiento de estanterías en los supermercados para distribuidores a minoristas.

Sesiones de capacitación para clientes finales, cuando se trata de una venta técnica.

Número de reuniones con sus distribuidores cuando la estructura de ventas está conformada de esta manera.

Manejo adecuado de cuentas de cartera.

1.3. Evaluación de indicadores:

La compañía debe definir indicadores de gestión de ventas. Estos indicadores son el resultado de la combinación de las evaluaciones de esfuerzos y de resultados. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Número de visitas por días trabajados.

Número de cotizaciones elaboradas por visitas realizadas.

Ventas generadas a cada cliente.

Incremento de las ventas generadas a cada cliente.

Estos indicadores dependen del tipo de compañía comercializadora y debe ser definido por el gerente de ventas, de acuerdo a las condiciones propias del negocio.

SUBJETIVAMENTE:

Las mediciones cualitativas o subjetivas reflejan lo bien que se hacen las cosas por parte del vendedor desde un punto de vista conductista. Algunos de los aspectos a determinar mediante este tipo de evaluación son:

2.1. Ventas: nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.

2.2. Dominio del puesto: conocer bien el portafolio de la compañía, las políticas internas, precios, etc.

2.3. Control del territorio: planeación de actividades de ventas, organización de la agenda de visitas, control de gastos, diligenciamiento de informes.

2.4. Relaciones con los clientes: buen trato, afinidad, CRM.

2.5. Cualidades personales: iniciativa, liderazgo, presentación personal, lenguaje usado, uso potencial de los recursos a disposición.

Las evaluaciones subjetivas del desempeño pueden verse afectadas por alguno de los siguientes aspectos:

Sesgo interpersonal generado por el gusto o disgusto que nos genere la persona evaluada.

Rigidez al momento de evaluar, asignando calificaciones extremas a los evaluados.

Uso de términos medios al momento de evaluar, asignando calificaciones promedio.

4. ¿El personal de recursos humanos interviene en la evaluación del personal comercial o solo interviene el director o gerente de ventas?

Con el objetivo de dar solución a la presente pregunta de sistematización, se revisaron fuentes secundarias como documentos, investigaciones, tesis de temas relacionados y fuentes primarias reflejadas en un cuestionario aplicado al área comercial, luego, a través del método análisis de datos, se dio lectura de textos obteniendo la información relacionada a continuación:

Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos, Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados, Deben preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos, y con el olfato suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral., en conclusión de lo analizado fue : el personal interviene en la selección y

capacitación para el cargo que va el participante pero 98% de las empresas dejan la evaluación del personal comercial a cargo de la persona que esta liderando el área y jefe inmediato de la persona, pero muy rara vez intervienen en la evaluación y desempeño.

14. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo evaluar cuales son las causas de la alta rotación del personal comercial en las medianas empresas de la ciudad de Medellín en el año 2016-2017 con el fin de lograr dicho objetivo, se aplicó el tipo de estudio exploratorio y el método de análisis, se tomaron como base material bibliográfico de fuentes secundarias y otras de la entidad y se incluyeron fuentes primarias donde se aplicó un cuestionario a los funcionarios Comerciales con el fin de lograr examinar dicho impacto, En ese orden de ideas, los impactos son:

¿Es adecuada la Evaluación que se realiza a los empleados de áreas comerciales, es acorde a los parámetros integrales?

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder eficientar todos sus procesos, reconociendo además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.

Dentro de cada organización existen intereses individuales y colectivos y será precisamente la satisfacción de los primeros lo que ayudara a garantizar la correcta ejecución de los intereses colectivos. Y una manera muy efectiva de lograrlo es la remuneración que se le otorgue al trabajador de acuerdo a sus labores desempeñadas, es decir, que la participación que aportan para el logro de los objetivos organizacionales sea

proporcional a lo que reciben, pues como mencionamos, los empleados asisten a trabajar con ciertas necesidades, valores y expectativas. Si existe alguna ausencia de estas necesidades, valores y expectativas y la realidad del trabajo, los empleados se sentirán insatisfechos y menos motivados.

¿Se cuentan con software o herramientas adecuadas que ayuden a la Evaluación de desempeño integral del personal comercial?

Se evidencia según los resultados de las encuestas, que las empresas medianas aun utilizan los métodos tradicionales porque así lo prefieren, en algunos casos por desconocimiento mismo de mas herramientas para hacerlo, o simplemente porque así a funcionado siempre.

Para concluir, el proceso de evaluación de la fuerza de ventas es muy complejo ya que no permite medir actividades que no ofrezcan resultados en el corto plazo, pero que de todas maneras tienen consecuencias positivas para la compañía en el largo plazo; como por ejemplo, el tiempo dedicado en el campo para generar relaciones de largo plazo con los clientes, la acreditación de la compañía en su territorio y el dominio del portafolio de productos de la compañía.

¿Cuántas personas rotan al mes en el departamento comercial de las medianas empresas en Medellín?

Se investigo en nuestro objeto de estudio que aproximadamente el 40% del personal que se retira de la empresa es personal comercial.

El capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad. Sus competencias, su conducta, y actitudes son la clave para el éxito empresarial. Los beneficios provocados por el trabajo en equipo de la organización como un todo, no sería posible mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa, compromiso que sólo tendrá lugar en la medida que se consiga la correcta coordinación e integración del Recurso Humano. Lo que a su vez solo es factible con un nivel de rotación de personal bajo que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados, siendo este último una consecuencia de la motivación y satisfacción laboral que tengan la plantilla de trabajo.

El personal de recursos humanos interviene en la evaluación del personal comercial o solo interviene el director o gerente de ventas?

De todas maneras, la metodología descrita en la presente investigación permite una evaluación asertiva que, si se combina con otro tipo de evaluaciones de personal, logran reflejar mejor el desempeño de cada vendedor.

La rotación de personal elevada es un peligro apremiante para cualquier empresa tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera.

Las evidencias muestran que en este caso, sí existe correlación entre la motivación del personal del y su elevado índice de rotación de personal.

La motivación es una herramienta eficiente para la administración de RH, y una llave a la solución de diversos problemas, el utilizarla asertivamente beneficiará a la organización, a sus empleados y a la sociedad en general.

15. DESCRIPCION DE LAS LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

Para las empresas uno de sus principales Limitaciones es el de los costos que representa, ya sea por trámites de selección del personal, capacitación y la poca eficiencia que resulta de su trabajo.

Entre los inconvenientes dentro la una clasificación de costos podemos mencionar el tiempo de entrevista al solicitante, preparación de registros, etc. Lo que conlleva un costo para el departamento de Recursos Humanos. Los costos de entrenamiento por el tiempo invertido en el nuevo colaborador para explicarle sus funciones, ya sea por un supervisor, entrenador u otro empleado...”demás el pago del nuevo colaborador se convierte en superior a lo que produce y para mantener la producción a su nivel adecuado hasta que el nuevo colaborador pueda rendir su producción normal implica también una inversión del tiempo extra de trabajo para otros colaboradores. Y durante el periodo en el que el anterior colaborador se ha separado hasta la fecha en el que este ha sido reemplazado por otro colaborador que se encuentre completamente capacitado”. (Reyes, 2005, pág. 164)

No obstante que la empresa quiere conservar siempre a sus empleados que le son necesarios para el desarrollo de sus actividades, también se debe enfrentar a la posibilidad de su separación. Esta separación se da por diferentes motivos ocasionados por diferentes factores que originan la rotación del personal.

La presente investigación se concretó en la ciudad de Medellín, en medianas empresas a los empleados del área comercial que laboran en ellas. Las limitaciones dadas en la realización de la investigación coexistieron en que la información obtenida toda es de

tipo cualitativo Es decir, que son testimoniales, lo que les resta poder explicativo. No hubo buena acogida por parte de algunos de los jefes o supervisores de quien realizan la propuesta, situación que dificultó visitas algunos altos directivos de organizaciones en su lugares de trabajo y verificar lo que el cuestionario arrojo. Dentro de las compañías aún continúan utilizando métodos de evaluación tradicional y falta visión comercial en algunas de las personas que lideran estos departamentos.

16. RECOMENDACIONES A FUTURAS INVESTIGACIONES

Para una futura investigación, las muestras deben estar aplicadas a solo vendedores, servicio al cliente, con el objetivo de tener mayores y variados tipos de factores referidos al área Comercial.

Se recomienda a los empresarios que presten especial cuidado a los empleados del área comercial, debido a que es indispensable disponer de una fuerza de ventas motivada y comprometida con los objetivos de la organización, para lograr los resultados esperados.

Es imprescindible que en aras de motivar y fidelizar a empleados de área comercial, se tengan en cuenta los aspectos generales en la empresa, como: disponibilidad de producto para que los empleados no pierdan ventas por la carencia de este. Programas de incentivos y bonificaciones bien definidas, alcanzables, amplias y ambiciosas que puedan generar interés a los asesores comerciales. Salarios generosos que cubran las necesidades de los empleados.

Seguimiento continuo a los asesores comerciales en pro de ayudarles en la operación del día a día. Exigencia para el logro de la excelencia, no se puede ser lapso en ningún momento con el presupuesto establecido, se debe hacer la mayor gestión en pro del logro del presupuesto asignado, pero si no se puede lograr por algún motivo, la empresa no debe negociar de manera inmediata el presupuesto con los asesores comerciales

16. POSIBLES APLICACIONES PRÁCTICAS

La investigación realizada se podrá aplicar no solo a medianas empresas de la ciudad de Medellín, si no que pretendemos que se extienda y se aplique a pequeñas empresas, grandes de todo tipo incluyendo las de servicios. Queremos marcar precedentes y que nuestro trabajo sirva para futuras generaciones y futuros líderes de mercadeo y ventas.

18. BIBLIOGRAFIA

Álvarez, Marcos. (2013). Cuadro de Mando Retail. Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial.

Cagigas, Jorge y otros (2011). Los diez retos de Silvia. Libros de Cabecera.

Castillo Aponte, José. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. ECOE Ediciones.

Chapman, Gary y White, Paul E. (2011). Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Editorial Portavoz.

Obando Millán, (2009). María Patricia Del V. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado.

Reyes Ponce, Agustín (1991). Administración de personal. Relaciones Humanas. Primera parte. Editorial Limusa.

Aamodt, M. (2001). Psicología Industrial/Organizacional. Wadsworth.

Arias, G. (2004). México.

Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario.

Reyes, A. (2005). Administración de personal. México: Limusa.

Rodríguez, J. (2014). Administración Moderna del personal. Mexico, DF: Cengage Learning.

(Hernández .2015).coautora tesis problemas (fluctuación laboral)

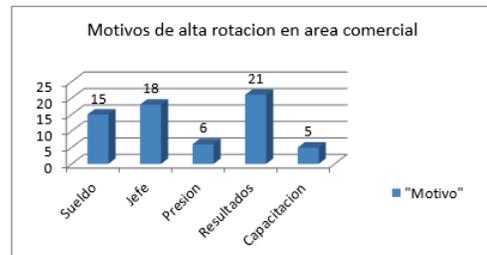
<http://es.slideshare.net/hedoer/rotacion-de-personal-10474263>, Hernández Alfonso, 2011, p2)

19. ANEXOS

Anexo 1.1:

1.. ¿Por qué cree ud que hay alta rotacion en el area comercial de su empresa?

Motivo	CANTIDAD	
Sueldo	15	23%
Jefe	18	28%
Presion	6	9%
Resultados	21	32%
Capacitacion	5	8%
	65	100%

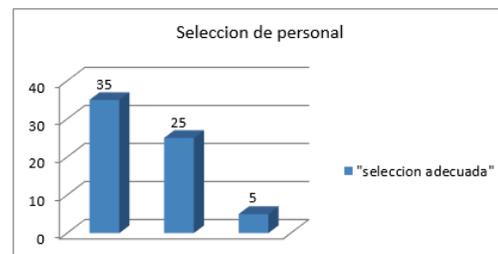


En la gráfica vemos que el 32% de los encuestados manifestaron que el motivo principal por el que hay rotación en el área comercial es por los resultados, mientras que el 8% siendo el menor porcentaje arrojó que la capacitación influye en la rotación.

2.

2. Cree ud que la seleccion es adecuada para elegir al personal solicitado en el area comercial ?

Empresas	Cantidad	
si	35	54%
No	25	38%
No sabe	5	8%
	65	



En la gráfica se observa que en el 54% de los encuestados están de acuerdo con que la selección es adecuada para elegir el personal comercial.

3.

3. • ¿Cuál es el motivo mas relevante por el cual rota la fuerza de venta o personal del area comercial?

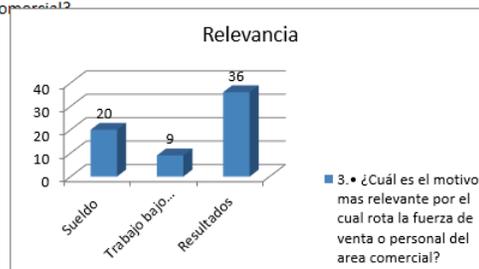
Tiempo	Cantidad
Sueldo	20
Trabajo bajo presion	9
Resultados	36
	65

31%

14%

55%

100%



El 55% de las personas encuestadas aseguro que el motivo más relevante para la rotación es la medición por resultados para la alta rotación en el área comercial, mientras que el 14% manifestó que el trabajo bajo presión es inherente al área.

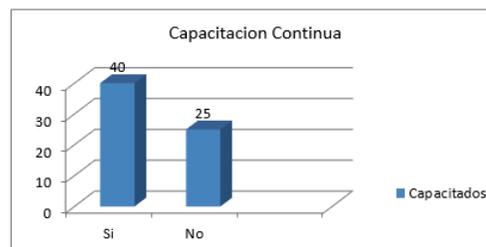
4.

4. ¿Cree que la empresa invierte en la suficiente capacitacion para el personal comercial?

Capacitacion	Cantidad
Si	40
No	25
	65

62%

38%



Según los resultados la capacitación es importante y tiene relevancia en la rotación del área comercial teniendo en cuenta que el 62% afirma que la empresa tiene un buen presupuesto para invertir en la capacitación.

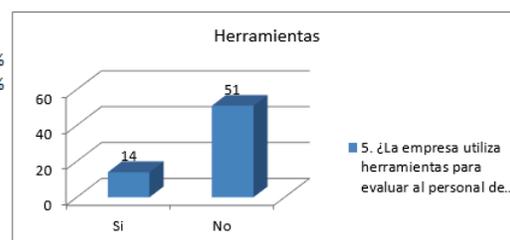
5.

5. ¿La empresa utiliza herramientas para evaluar al personal de una Forma integral?

Servicio	Cantidad
Si	14
No	51
	65

22%

78%

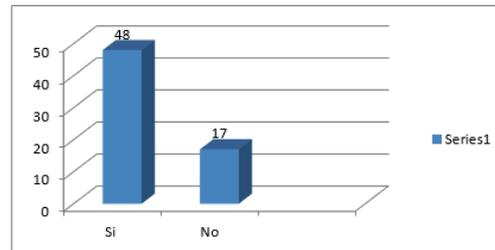


se evidencia que en las empresa aun la evaluacion se implementa de forma tradicional por numeros, y no de forma integral (ser,ser con otros,saber,hacer)

6.

6. Cree ud que evaluando al personal de una manera integral tendríamos una disminucion en la rotacion

Servicio	Cantidad
Si	48
No	17
	65

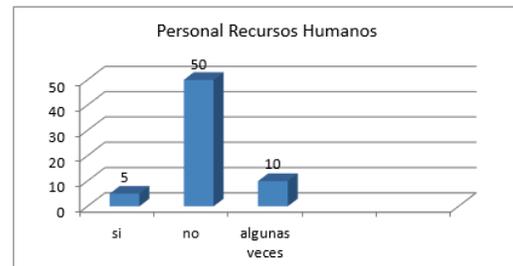


en la grafica observamos que la gran mayoria de las personas encuestadas ,creen que evaluando al personal de una forma ntegral disminuiria de una forma significativa

7.

7. ¿Intervienen personas de recursos humanos en la evaluacion de desempeño del personal comercial?

Personal	Cantidad	
si	5	8%
no	50	77%
algunas veces	10	15%
	65	

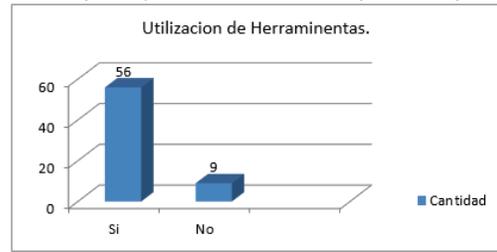


El 86% dela poblacion encuestada sugiere que utilizando una herramienta para calificar al personal de una manera integral disminuiría la fluctuación.

8.

8. Si en la áreas comerciales utilizaran una herramienta que involucre los 4 aspectos del ser humano que son:(hacer,saber,ser,ser con otros) cree usted que disminuiría la fluctuación.

Metodo	Cantidad
Si	56
No	9
	65



El 86% dela población encuestada sugiere que utilizando una herramienta para calificar al personal de una manera integral disminuiría la fluctuación.

Anexo 1.2 :

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos margenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo]	2.418
-------------------------	-------

← Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia]	0,5
--------------------------------	-----

← Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p^*(1-p)^* \left(\frac{z (1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 2418 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	65	80	101	130	173	242	358	571	992	1.778
95%	92	113	141	181	240	331	481	740	1.205	1.932
97%	112	137	171	219	288	394	564	849	1.327	2.006
99%	156	189	235	298	388	522	727	1.048	1.529	2.111

Anexo 1.3:**ENCUESTA**

Objetivo de esta encuesta:

Evaluar cuales son las causas de la alta rotación del personal comercial en las medianas empresas de la ciudad de Medellín en el año 2016-2017.

FECHA:

NOMBRE DEL EMPRESA:

LOCALIZACIÓN:

TELÉFONO:

PERSONA ENTREVISTADA:

CARGO:

Preguntas:

1. ¿Por qué cree usted que hay alta rotacion en el area comercial de su empresa?

Enumere:

Sueldo
Jefe
Presión
Resultados
Otro

2. ¿Cree usted que la selección es adecuada para elegir al personal solicitado en el área comercial?

- Si
- No
- No sabe

3. ¿Cuál es el motivo más relevante por el cual rota la fuerza de venta o personal del área comercial?

- A
- B
- C
- D
- E

4. ¿Cree que la empresa invierte en la suficiente capacitación para el personal comercial? Explique

5. ¿La empresa utiliza herramientas para evaluar al personal de una Forma integral?
- Si
 - no
6. ¿Cree usted que evaluando al personal de una manera integral tendríamos una disminución en la rotación? Explique
-
-
-
-
7. ¿Intervienen personas de recursos humanos en la evaluación del personal comercial?
- Si
 - No
8. ¿Si en las áreas comerciales utilizaran una herramienta que involucre los 4 aspectos del ser humano que son:(hacer, saber, ser, ser con otros) cree usted que disminuiría la fluctuación de personal?
- Si
 - No

Anexo 1.4: Herramienta de evaluación integral (archivo de Excel adjunto)

Anexo 1.5: Desarrollo a preguntas de sistematización (archivo de Excel adjunto)