

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LÍDER**

**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE VENDEDORES EN PEPSICO ALIMENTOS**

**COLOMBIA**

**DIANA GONZÁLEZ URIBE**

**FACULTAD DE**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2014**

<b>Tabla de contenido</b>	<b>Pág.</b>
1. Resumen Ejecutivo	3
2. Caracterización de la organización	5
3. Diagnóstico del área de práctica	6
4. Delimitación del problema	7
5. Marco de referencia	8
6. Objetivos, metas e indicadores	11
7. Cronograma de actividades	12
8. Desarrollo de actividades	13
9. Conclusiones	22
10. Recomendaciones	22
11. Bibliografía	24
12. Anexos	26

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo hacer un análisis de la rotación de los vendedores de la sucursal de Madelena de Pepsico Alimentos Colombia. Esto se debe al incremento que ha sufrido la rotación en esta sucursal en el último año, el incremento alcanza el 20%.

Se hizo una medición de los datos históricos de un año en dos maneras distintas, año móvil y una comparación del primer semestre del año 2013 frente al 2014. Se encontró que la tasa de retiros tuvo un incremento cercano al 300% en el periodo comprendido entre los meses de marzo y junio de 2014 en comparación con el mismo periodo del año anterior.

Durante los meses de marzo y abril, el área de Recursos Humanos Ventas, encargada de manejar todos los temas de recurso humano para el área de ventas se encontraba en un proceso de transformación, que pudo generar ruido negativo en las sucursales incrementando la rotación.

Para poder encontrar una solución al problema que se está presentando en esta sucursal se hizo un análisis de la rotación. Se evaluaron la cantidad de retiros, el tipo de retiro (despido o renuncia voluntaria) y los motivos, adicionalmente se hizo un estudio de la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) que se aplicó a finales del 2013 y se realizó una encuesta a una muestra representativa de vendedores de la sucursal para conocer los factores influyentes en la toma de decisiones laborales.

Los resultados muestran, como era de esperarse que los factores influyentes varían de acuerdo al cargo que desempeñan los colaboradores. En términos generales los vendedores preventistas buscan oportunidades de crecimiento al interior de la compañía, para los ejecutores el liderazgo y relación con sus jefes es un factor determinante, mientras que para los vendedores supernumerarios la importancia de las tareas que realizan es definitivo.

Mejorar la calidad de la gerencia, capacitando en liderazgo a los líderes, brindándoles herramientas para dirigir y motivar a sus subordinados de manera creativa, fomentando la comunicación como pilar principal para el desarrollo de las relaciones laborales, ya sea creando un modelo de capacitación propio que integre activamente estos elementos o complementando la capacitación de la compañía con seminarios y experiencias de aprendizaje

## 2. Caracterización de la organización

PepsiCo es una empresa multinacional de alimentos y bebidas, es la segunda compañía más importante en el sector. Tienen más de 100 marcas en más de 200 países alrededor del mundo, generando unas ganancias anuales cercanas a los 60 mil millones de dólares.

Es una compañía global de alimentos y bebidas, con marcas reconocidas como Quaker, Tropicana, Gatorade, Lay's y Pepsi, por mencionar algunas. Emplean más de 285.000 personas y trabajan constantemente en encontrar maneras de reducir el uso de energía, agua y empaques.

La compañía se divide en dos grandes grupos: Alimentos y bebidas, actualmente tienen cuatro plantas de producción de alimentos en el país, a través de las cuales generan empleos directos e indirectos. La producción de bebidas se hace a través de una alianza con la empresa Postobón, perteneciente a la organización Ardila Lülle. (PepsiCo Colombia, 2012)

La compañía se compromete con sus stakeholders a través del “desempeño con propósito” lo que se traduce en crecimiento sostenible, el compromiso se extiende a través de cuatro grandes pilares: 1. Desempeño financiero: el compromiso con los inversionistas. En el que se comprometen a proporcionar un rendimiento financiero sostenido y superior. 2. Sustentabilidad humana: es el compromiso con la sociedad, de ofrecer productos variados y divertidos que contribuyan a una vida sana. 3. Sustentabilidad medioambiental: es el compromiso de cuidar el medio ambiente y hacer uso eficiente de los recursos buscando siempre innovar para disminuir el daño e incrementar los beneficios para el planeta. 4. Sustentabilidad del talento: es el compromiso que tiene con sus colaboradores, buscando siempre darles oportunidades para mejorar su calidad de vida de la mano con el crecimiento de la compañía. (PepsiCo Colombia, 2012)

### **Misión**

“Ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas preparadas. Buscamos ofrecer un retorno financiero a nuestros inversionistas al mismo tiempo que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento para nuestros empleados, socios de negocio y comunidades donde operamos. En todo lo que hacemos, nos esforzamos en actuar con honestidad, justicia e integridad”. (PepsiCo Colombia, 2012)

## **Visión**

"La responsabilidad de PepsiCo es mejorar continuamente todos los aspectos del mundo que lo rodea (ambiente, social, económico) creando así un mañana mejor". Nuestra visión es poner en acción a través de programas y foco en administración ambiental, actividades que beneficien la sociedad y un compromiso para construir valor accionario haciendo de PepsiCo una compañía verdaderamente sustentable. (PepsiCo Colombia, 2012)

### **3. Diagnóstico del área de práctica**

La compañía globalmente, está fundamentada en la política "desempeño con propósito", la política sostenible de la compañía, esta se divide en 4 grandes grupos: desempeño financiero, sustentabilidad humana, sustentabilidad medioambiental y sustentabilidad del talento, ésta última corresponde al área de recursos humanos.

"A los colaboradores de PepsiCo.... Es nuestra promesa invertir en nuestros colaboradores para ayudarles a tener éxito y a desarrollar las habilidades necesarias para impulsar el crecimiento de la compañía al tiempo que creamos oportunidades de empleo en las comunidades en las que operamos." (PepsiCo Colombia, 2012)

El área de Recursos Humanos, está dividida en 3 sub-áreas: Recursos Humanos para Ventas, Recursos Humanos para Operaciones y Recursos Humanos para Administrativos.

Recursos Humanos para Ventas es el socio de negocio del área de ventas, esta área es la encargada de planificar, estructurar, desarrollar y evaluar los temas relacionados con selección, capacitación, compensación y bienestar de los colaboradores que pertenecen al área de ventas. El área está realmente comprometida con el crecimiento y políticas de sustentabilidad de la compañía, por lo tanto motiva a sus colaboradores brindándoles oportunidades de crecimiento y bienestar para ellos y sus familias, logrando así que marquen la diferencia en su trabajo.

## Análisis DOFA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sensación de estabilidad laboral percibida por los vendedores</li><li>▪ Oportunidades de crecimiento para los empleados</li><li>▪ Pacto colectivo que le brinda beneficios a los empleados con contrato directo</li><li>▪ Reconocimiento mensual a los vendedores de alto rendimiento</li><li>▪ Constantes focus group con los vendedores</li><li>▪ Buen liderazgo en las relaciones verticales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ La rotación de personal es alta y muestra un incremento en comparación con el año anterior</li><li>▪ Los empleados ingresan inicialmente a través de una temporal y por lo tanto no tienen acceso a los beneficios del pacto colectivo</li><li>▪ Las jornadas laborales son bastante extensas</li><li>▪ Los entrenamientos se hacen en las mañanas, lo que retrasa la ruta y alarga las jornadas de los vendedores.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Alta desocupación de fuerza laboral</li><li>▪ Empleados en busca de compañías reconocidas local y mundialmente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Empresas que ofrecen condiciones salariales equivalentes con horarios de trabajo más convenientes</li><li>▪ Tendencias de consumo de productos saludables.</li></ul>

#### 4. Delimitación del problema

Alta rotación de la nómina de ventas hasta Junio 30 de 2014 en la sucursal de Madelena en el canal DTS.

#### Identificación del problema

La rotación de personal es muy alta, en lo que va corrido del año alcanzó el 17,3%.

#### Pregunta de investigación

¿Cuáles son las causas de la alta rotación de vendedores DTS en Bogotá?

#### Justificación

La alta rotación de los trabajadores representa costos para la compañía y es claro que esta no capacita a sus empleados para que se desempeñen en otras industrias.

La rotación de personal de ventas es bastante alta, en 2013 alcanzó el 18,2%, del cual un 45% corresponde a renunciaciones voluntarias.

Los colaboradores que se retiran de la compañía voluntariamente deben contestar una encuesta de retiro, en ella se indagan los motivos para el retiro. Como se mencionó anteriormente en 2013, los retiros voluntarios corresponden al 45% del total de retiros, de los cuales el 12,2% (33 personas) se retiraron por mejor opción laboral.

Esto no se ve reflejado en las encuestas de retiro, pues en ellas la mayoría de los encuestados responde “nada” a la pregunta: “Si Usted pudiera cambiar UNA cosa de la empresa o de su experiencia trabajando para ella, ¿qué cambiaría?”, además las respuestas a las demás preguntas apuntan a la satisfacción laboral y al liderazgo de los jefes.

## **5. Marco de referencia**

### **Marco teórico**

Dado que se busca hacer un análisis pertinente de la rotación de la fuerza laboral de ventas, es importante conocer las tendencias laborales y los principales motivadores que impulsan a la fuerza laboral en Latinoamérica. Estos motivadores, se encuentran en constante cambio y dependen de factores tanto generacionales como educativos.

El nivel educativo es la base para el análisis de las tendencias. Este categoriza la fuerza laboral en dos grandes grupos: Personas con Formación Técnica o Profesional (PFTP) y Personas con Formación Básica o Menor (PFBM). Sobre esta base se trabajan los motivadores de acuerdo al factor generacional.

El panorama actual del factor generacional marca una clara tendencia para el futuro, mientras los PFTP buscan desarrollo personal y calidad de vida, retos y experiencias enriquecedoras y el incremento de su empleabilidad a través de la capacitación los trabajadores pertenecientes al grupo PFBM se enfocan en el mantenimiento del empleo y la remuneración que reciben por este. (Manpower, 2008)

La curva de aprendizaje es otra variable que se debe considerar al momento de analizar la rotación. La curva de aprendizaje muestra la relación entre el conocimiento operativo y la productividad, lo ideal es que la

pendiente de la curva sea lo más inclinada posible, lo que significa que se adquiere el conocimiento operativo de una manera más rápida y por lo tanto también una mayor productividad.

La rotación del personal afecta la curva puesto que los empleados nuevos traen consigo vacíos de conocimiento y es responsabilidad de la compañía llenarlos con programas de capacitación efectivos y pertinentes. (Beazley, Boenisch, & Harden, 2004)

Teniendo en cuenta el objetivo de este trabajo de investigación es prudente tener en cuenta la propuesta de Frederick Herzberg frente a la motivación en el trabajo. Dicha teoría está caracterizada por dos tipos de necesidades que afectan el comportamiento humano, los factores higiénicos o extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos.

Los factores higiénicos se relacionan con la insatisfacción, pues están lejos de ser controlados por las personas, tradicionalmente sólo estos eran tomados en cuenta al momento de evaluar la motivación de los empleados. Algunos de estos factores son: el salario, el tipo de dirección, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la compañía entre otras.

Herzberg no considera estos factores como motivadores, en su estudio asegura que si son óptimos solo se logra evitar la insatisfacción, mientras que en el caso contrario producirán insatisfacción en los empleados.

Por otro lado, los factores motivacionales están relacionados con la satisfacción en el cargo y las tareas que se realizan. Estos factores están bajo el control de las personas y por lo tanto pueden tener un efecto motivador en el individuo. Dichos factores involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, y están directamente relacionados con las tareas que desempeña el individuo.

En su estudio, Herzberg descubrió que el efecto de los factores motivacionales, es mucho más estable e influyente en el comportamiento de las personas. (Herzberg, 2013)

## **Metodología**

Se utilizarán dos métodos de recolección de datos, primarios y secundarios. Los datos de los colaboradores que se encuentran actualmente trabajando con la compañía, se obtendrán de encuestas, mientras que para obtener la información de colaboradores retirados, se hará uso de la entrevista de retiro que se realiza a todas las personas que se retiran voluntariamente de la compañía.

## **Marco conceptual**

Intención de renuncia: Cuando los empleados renuncian voluntariamente a su trabajo. (Parry, 2008)

Satisfacción laboral: El estado mental de un individuo con respecto a su trabajo (Wheeler, Harris, & Harvey, 2010)

Compromiso organizacional: La dedicación que un empleado siente frente a su trabajo y a la organización. (Parry, 2008)

Rotación: Los retos que la organización debe enfrentar cuando un empleado renuncia a su trabajo. (Parry, 2008)

DTS: "Down To Street" es el más grande canal de ventas distribuye a tiendas y minoristas.

Vendedor Preventista: Estos colaboradores se encargan de tomar el pedido de los clientes establecidos en su ruta geográfica.

Vendedor Ejecutor: Este vendedor se encarga de hacer la entrega de los pedidos realizados por el cliente en el pedido al vendedor preventista y de los recaudos de dinero respectivos.

Vendedor Supernumerario: Se encarga de revisar y cargar la mercancía a los camiones teniendo en cuenta los pedidos y la ruta que apoyan, en caso de ausencia reemplazan a los ejecutores en sus funciones.

Año móvil: es el análisis del desempeño en los últimos 12 meses laborados sin tener en cuenta el mes en que se realizó dicho análisis.

## 6. Objetivos, metas e indicadores

### Objetivo general:

Identificar las causas de los retiros de personal del área de ventas en Pepsico Alimentos Colombia durante el primer semestre del año 2014.

### Objetivos específicos:

1. Analizar la relación existente entre el alto índice de compromiso que muestran las encuestas y el alto nivel de rotación.
2. Evaluar las razones por las cuales los colaboradores se retiran, a pesar de demostrar conformidad con la remuneración, el cargo y la compañía.
3. Evaluar independientemente cada uno de los grupos que componen la fuerza de ventas.
4. Comprender cuales son las variables más influyentes para los colaboradores.

### Metas

Semana 8: Análisis de la relación existente entre el alto índice de compromiso que muestran las encuestas y el alto nivel de rotación.

Semana 16: Tabulación y análisis de entrevistas de retiro, diseño de la encuesta de satisfacción laboral después de correcciones y prueba. Determinación de la muestra y preparación para aplicación.

Semana 24: Resultados y análisis de la encuesta.

### Indicadores

- Nivel de ausentismo: 
$$\frac{\text{Número de Horas Perdidas Totales}}{\text{Total Horas de la Jornada Laboral}}$$
- Índice de compromiso: 
$$\frac{\text{Satisfacción Total} + \text{Compromiso} + \text{Logro o Cumplimiento} + \text{Esfuerzo Discrecional}}{4}$$
- Porcentaje de satisfacción: Media aritmética del resultado de las 6 sub-dimensiones que se miden en la encuesta ECO (Encuesta de Clima Organizacional) relacionadas con este factor

## 7. Cronograma de actividades

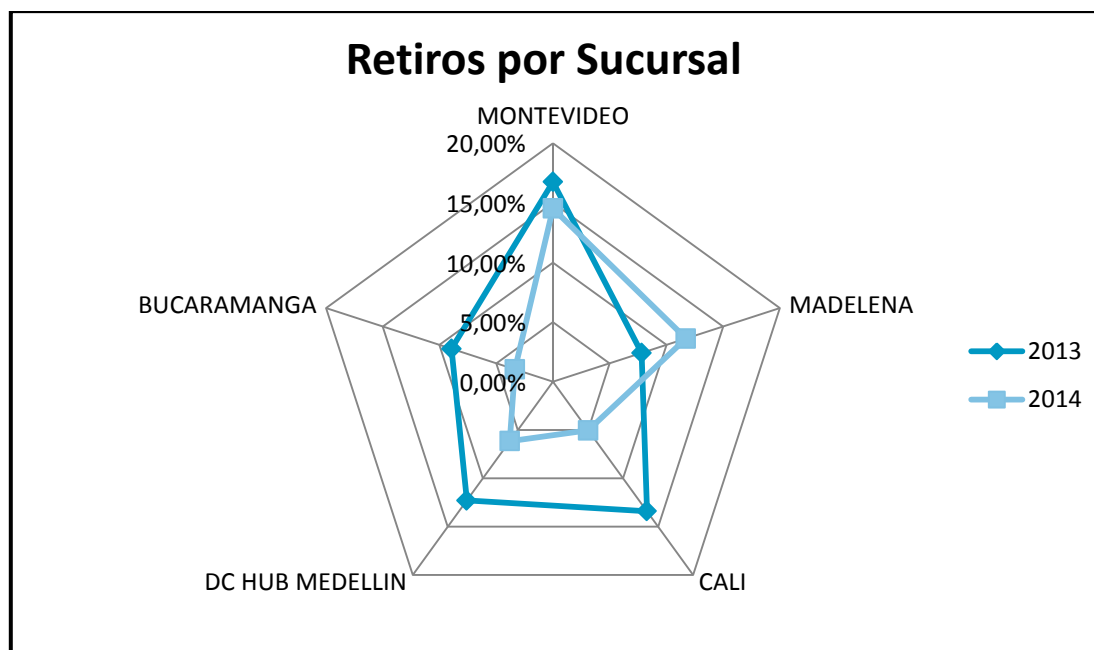
PROYECTO LÍDER: ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE VENEDORES EN PEPISCO COLOMBIA		PEPISCO COLOMBIA																								
ALUMNO: DIANA GONZÁLEZ URIBE		COMPañía																								
Objetivo general: Identificar las causas de los retiros de ventas en Pepsico Colombia durante el periodo 2013 - 2014.		ÁREA DE PRÁCTIC RECURSOSO HUMANOS - VENTAS																								
		SEMANAS																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
<b>Objetivo específico 1</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>																								
Analizar la relación existente entre el alto índice de compromiso	Desglosar las variables y factores que forman parte del índice de compromiso	D. GONZALEZ																								
que muestran las encuestas y el alto nivel de rotación.	Analizar los resultados obtenidos en la última encuesta de clima organizacional	D. GONZALEZ																								
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>																								
Evaluar las razones por las cuales los colaboradores se retiran, a pesar de demostrar conformidad con la remuneración, el cargo y la compañía.	Tabulación de entrevistas de retiro	D. GONZALEZ																								
	Analisis de los resultados	D. GONZALEZ																								
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>																								
Comprender cuales son las variables más influyentes para los colaboradores	Diseñar encuesta de satisfacción laboral	D. GONZALEZ																								
	Prueba de formulario	D. GONZALEZ																								
	Correcciones y Aprobación	D. GONZALEZ																								
	Aplicación del formulario	D. GONZALEZ																								
	Análisis de resultados	D. GONZALEZ																								

Observaciones

- P Planeado o programado, cuando de definitio o programó
- R Real Cuando se efectúo realmente
- Metas 1 y 2. Semana de conti, pueden ser 2 o mas metas

## 8. Desarrollo de actividades

En el periodo comprendido entre Julio de 2013 y Junio de 2014, se han retirado 179 colaboradores. Las sucursales con mayores retiros son Montevideo con un 31,28% de los retiros en el año móvil, Madelena 19,55%, Cali 18,44%, Medellín 18,44% y Bucaramanga 12,29%.



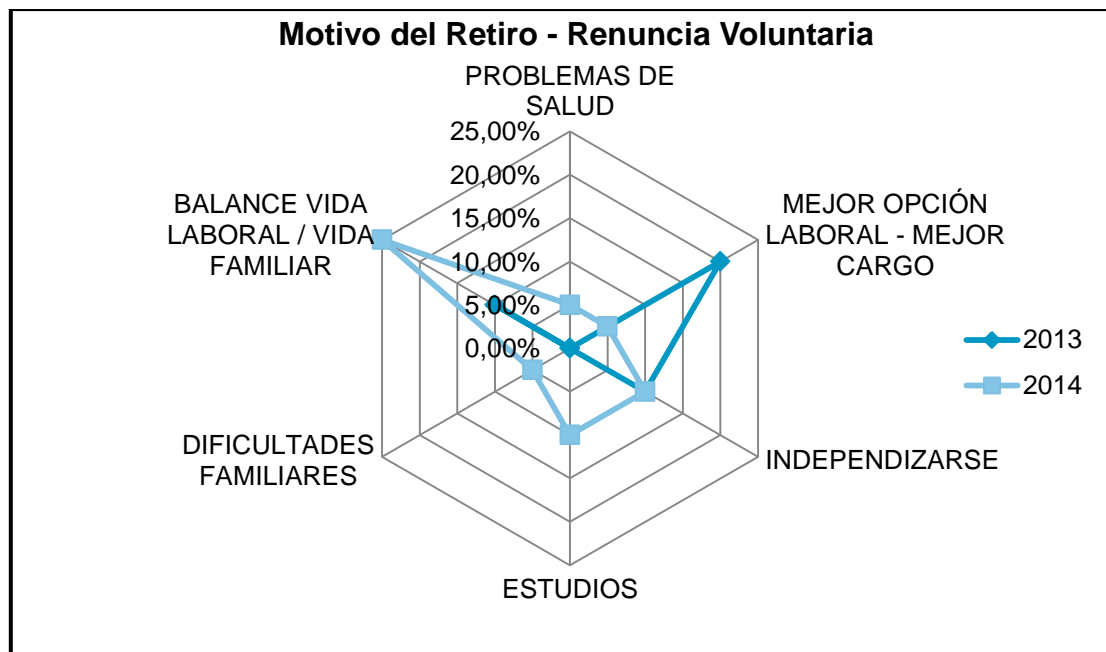
Madelena presenta una anomalía, al comparar los retiros de esta sucursal en el año móvil con las otras cuatro sucursales con mayores retiros, se hace evidente que esta ha sufrido incrementos mientras las demás han logrado reducir los retiros significativamente.

Por lo anterior es importante hacer énfasis en esta sucursal ya que su tasa de retiros es alta y las renunciaciones voluntarias aún más, estas alcanzaron el 68,57% de los retiros totales de la sucursal en el periodo de medición.

Tipo de Retiro	2013	2014	Total
Despido Unilateral - Justa Causa	11,43%	0,00%	11,43%
Despido Unilateral - Sin Justa Causa	2,86%	11,43%	14,29%
Renuncia Voluntaria	22,86%	45,71%	68,57%
Termino De La Labor	2,86%	2,86%	5,71%
<b>Total general</b>	<b>40,00%</b>	<b>60,00%</b>	<b>100,00%</b>

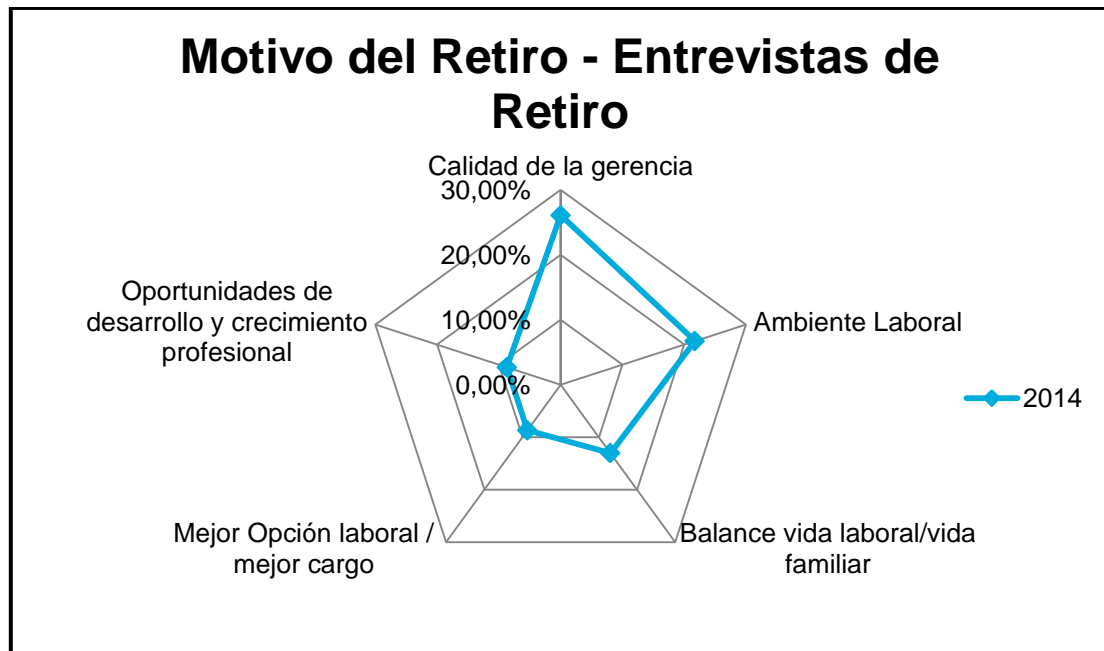
Es evidente el incremento en los retiros, tanto las renunciaciones como los despidos. A pesar que en 2014 no ha habido despidos con justa causa se ve un incremento del 20% en la tasa de retiros de esta sucursal.

Al analizar los motivos de retiro, se observa que en su mayoría los vendedores de la sucursal de Madelena se retiran por el balance de vida/laboral vida familiar con un 35% de los retiros. La segunda variable con más alto porcentaje es mejor opción laboral – mejor cargo con un 25% del total de los vendedores que se retiran.



Para conocer la verdadera motivación del empleado al momento de renunciar, el área de Recursos Humanos realiza una entrevista de retiro, de esta manera el ex trabajador no se siente presionado al momento de contestar y en la mayoría de los casos expresa la verdadera motivación de su retiro.

Los datos de estas entrevistas para el año 2013 no se encuentran disponibles, así que se hará un análisis de los resultados de dichas encuestas para el 2014 exclusivamente. Aunque la información de los retiros muestra como mayor motivación el balance de vida laboral/vida familiar, las entrevistas de retiro revelan que los vendedores se retiran por temas de calidad gerencial 26,9%, ambiente laboral 21,74%, balance vida laboral/vida familiar 13,04%, mejor opción laboral – mejor cargo 8,70% y oportunidades de desarrollo profesional 8,70%.



Así mismo estas dos variables obtuvieron los porcentajes más bajos de favorabilidad en la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) que se llevó a cabo a finales del año 2013. Con esta encuesta se busca conocer las opiniones de los trabajadores frente a la empresa, lo que permite a los líderes entender las fortalezas y áreas de oportunidad para fomentar el compromiso en el lugar de trabajo.

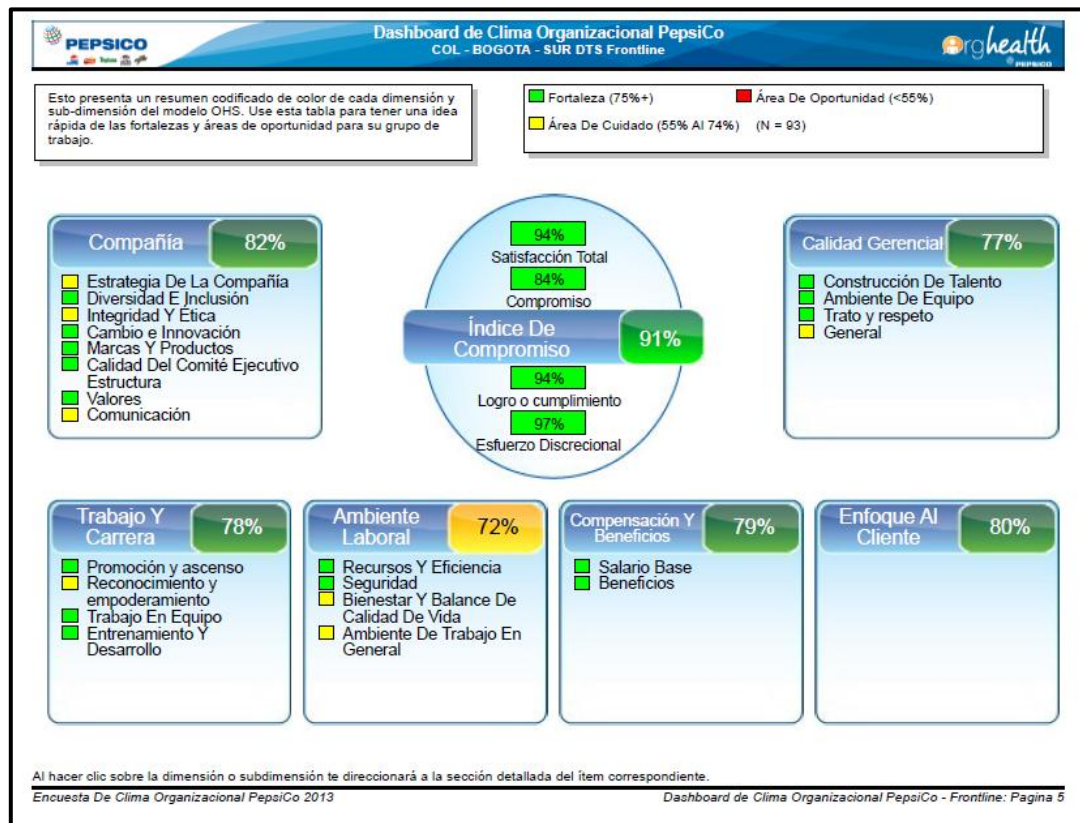
El diseño de la encuesta se basa en el modelo de Salud Ocupacional PepsiCo, el cual refleja la cultura e iniciativas relacionadas con las personas propuestas por la compañía. Dicho modelo está compuesto por seis grandes dimensiones:

1. Compañía: Aspectos que definen la experiencia y cultura organizacional.
2. Calidad Gerencial: los comportamientos de liderazgo que los gerentes demuestran a los empleados.
3. Enfoque de los clientes: énfasis en el cliente en todas las acciones de la compañía.
4. Ambiente de trabajo: aspectos del lugar de trabajo que tienen un impacto sobre el empleado.
5. Trabajo y Carrera: los aspectos de carrera y trabajo que viven los empleados diariamente.
6. Compensación y Beneficios: elementos básicos del paquete de compensación.

A partir de estas seis dimensiones se hacen preguntas que ayuden a evaluar la *satisfacción general* del empleado y su *compromiso*, la sensación

de *logro* y la voluntad de poner *esfuerzo discrecional* para el mejoramiento de la organización. El índice de compromiso se obtiene al combinar los resultados de los factores mencionados anteriormente. Este índice es de gran importancia para la compañía, ya que el compromiso de las personas impacta de manera directa el crecimiento y la rentabilidad de esta.

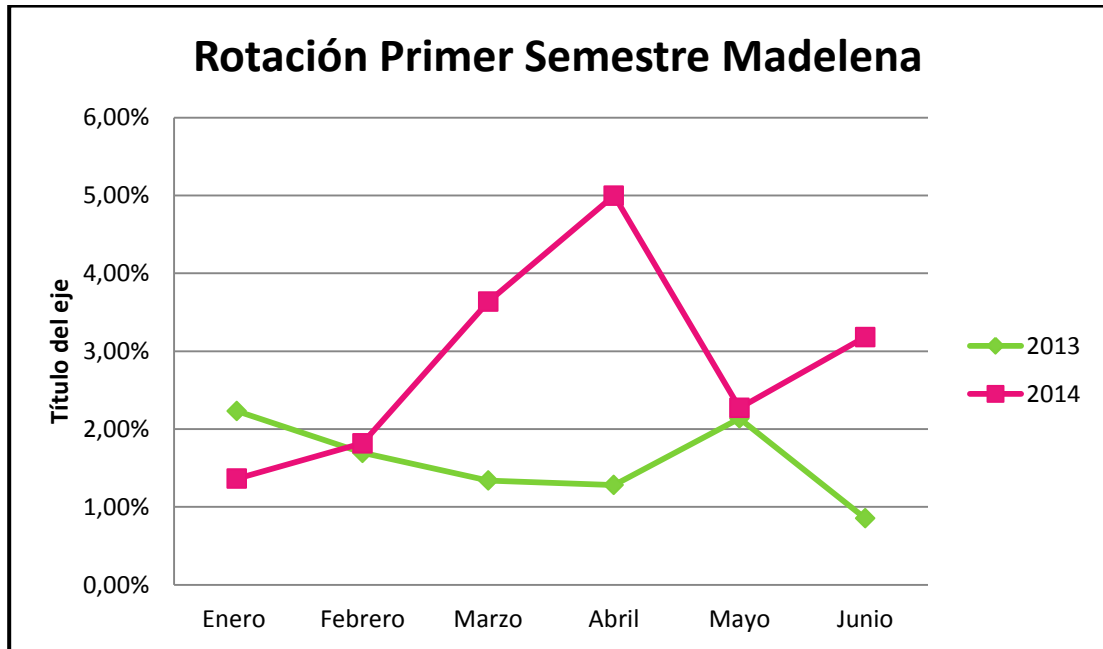
Los resultados para el Front Line del DTS de la sucursal de Madelena muestran que la dimensión de ambiente laboral obtuvo como resultado 72% lo que quiere decir que es un área de cuidado. Aunque la calidad gerencial obtuvo 77% en su calificación global, la variable “general” de esta dimensión se sitúa en un área de cuidado.



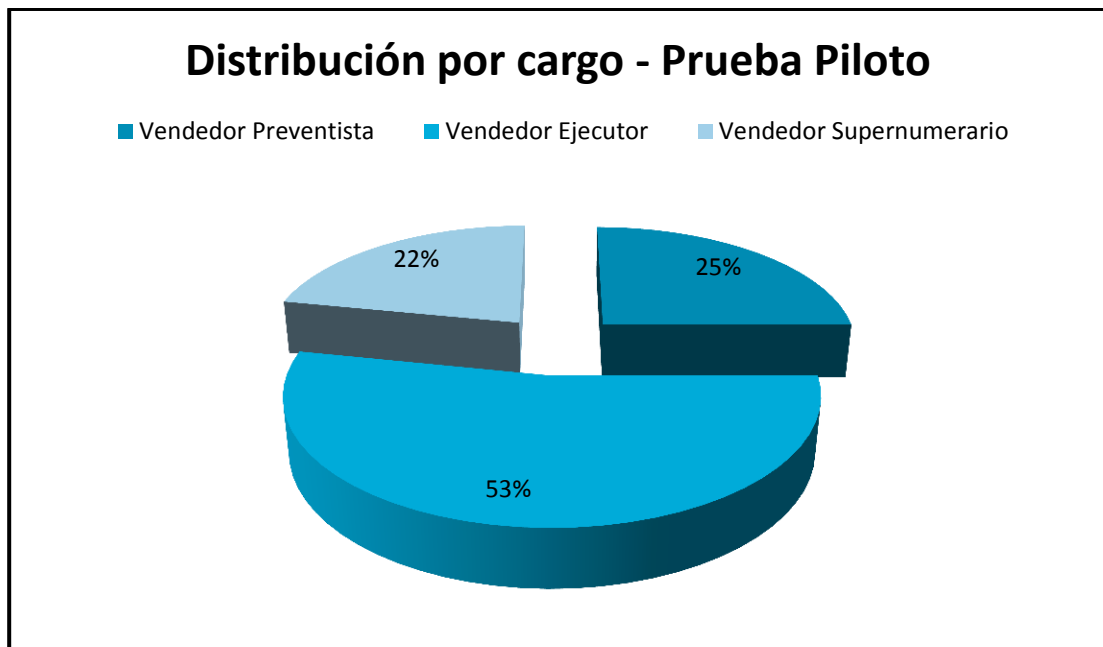
El ambiente laboral se vio afectado principalmente por dos dimensiones: bienestar y balance de calidad de vida y ambiente de trabajo en general obteniendo una nota promedio de 3,53 (el valor máximo es 5,0). La segunda dimensión se ve afectada por el factor que mide el trabajo general de su jefe directo, esta dimensión obtuvo un promedio de 3,71.

Al hacer un comparativo del primer semestre del año frente al año anterior, es evidente que la rotación en la sucursal se incrementó significativamente.

En los meses de Marzo y Abril del presente año la rotación se triplicó en relación a los resultados del año 2013. En Mayo comenzó a normalizarse aunque en el mes de Junio sufrió un incremento significativo.



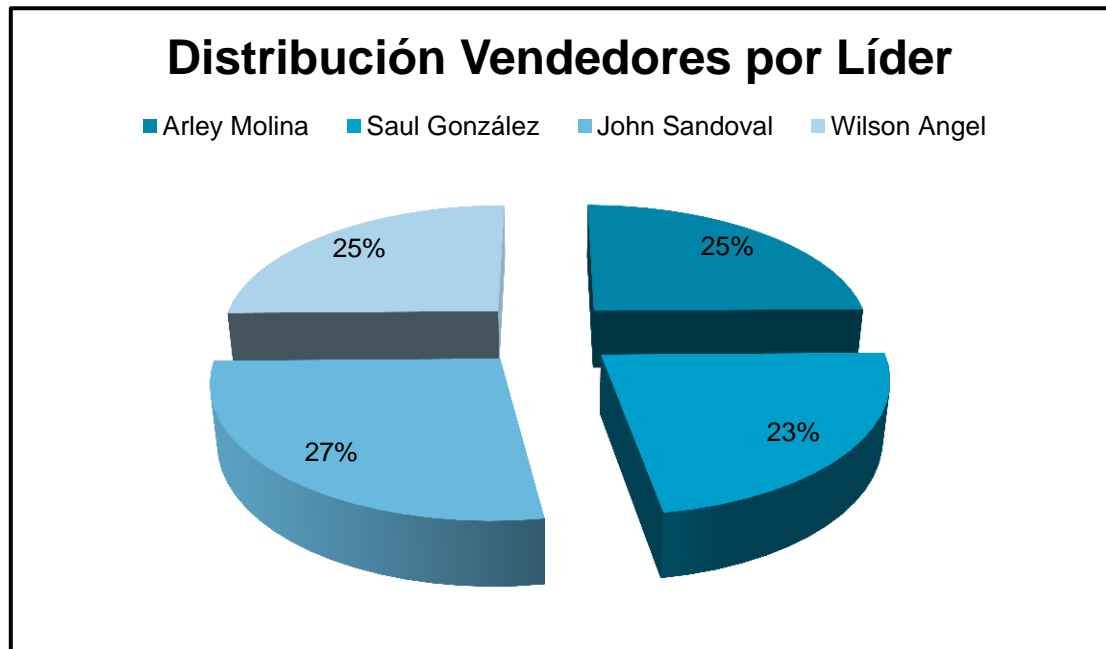
Para hacer una evaluación los motivos de retiro en la sucursal de Madelena, se realizó una encuesta (Anexo 1.) a la fuerza de ventas, integrando equitativamente vendedores de todos los cargos. Previamente se realizó una prueba piloto, en la que participaron 32 vendedores distribuidos como se muestra en el siguiente gráfico.

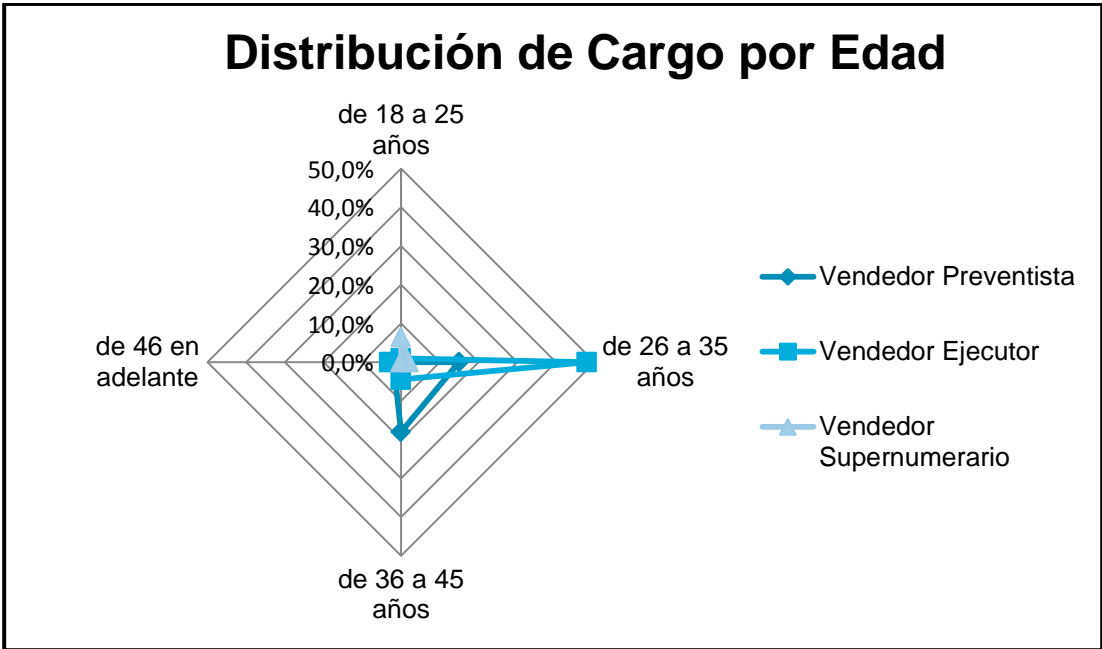


La prueba piloto se aplicó de manera presencial, para observar las reacciones del personal y de esta manera poder identificar las preguntas que generaban confusión o eran consideradas como poco importantes. Se eliminaron en total seis preguntas, cuatro relacionadas con la política de compensación de la compañía y las dos restantes se relacionaban con la información que la compañía proporciona para el cumplimiento de las responsabilidades.

Además se modificó la redacción de tres preguntas que generaban confusión, los vendedores contestaban a esas preguntas “totalmente en desacuerdo” debido a la falta de comprensión. Se hicieron los cambios durante la prueba para validar si el cambio se traducía en la comprensión de la pregunta.

Dado que en la sucursal de Madelena trabajan cerca de 120 vendedores, se realizó la encuesta a 80 de ellos como muestra significativa de la población. Se encuestaron en total 22 preventistas, 44 ejecutores y 14 supernumerarios, distribuidos demográficamente como se muestra a continuación.

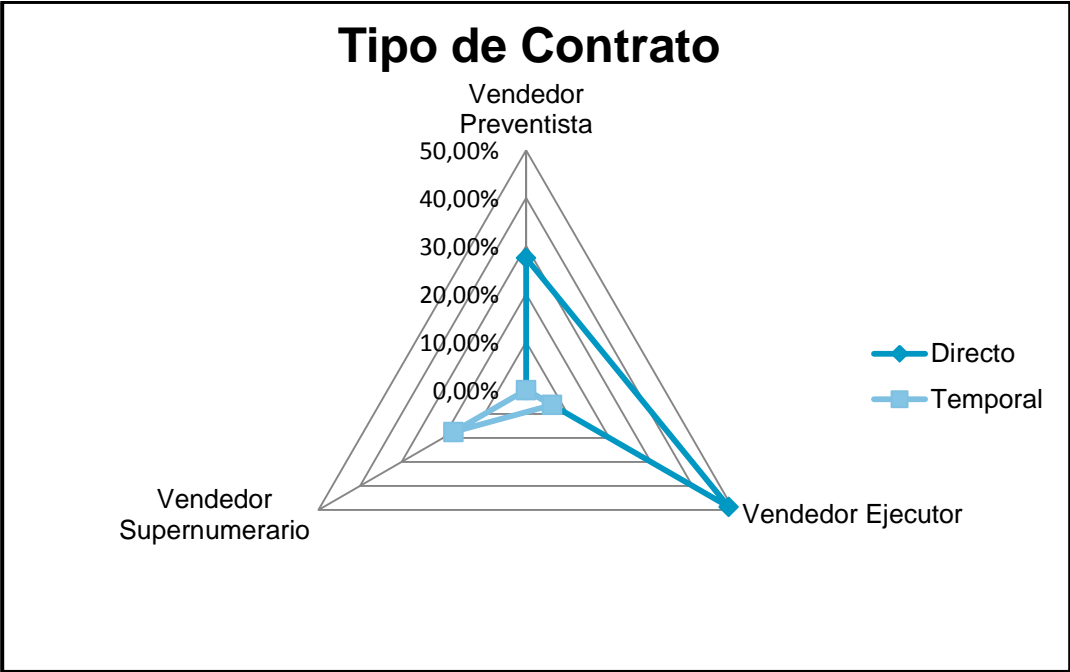




La compañía contrata a sus colaboradores directamente y a través de dos empresas temporales, inicialmente se firma un contrato a término fijo por un año con una empresa temporal, la legislación colombiana permite la prórroga de dicho contrato hasta tres veces.

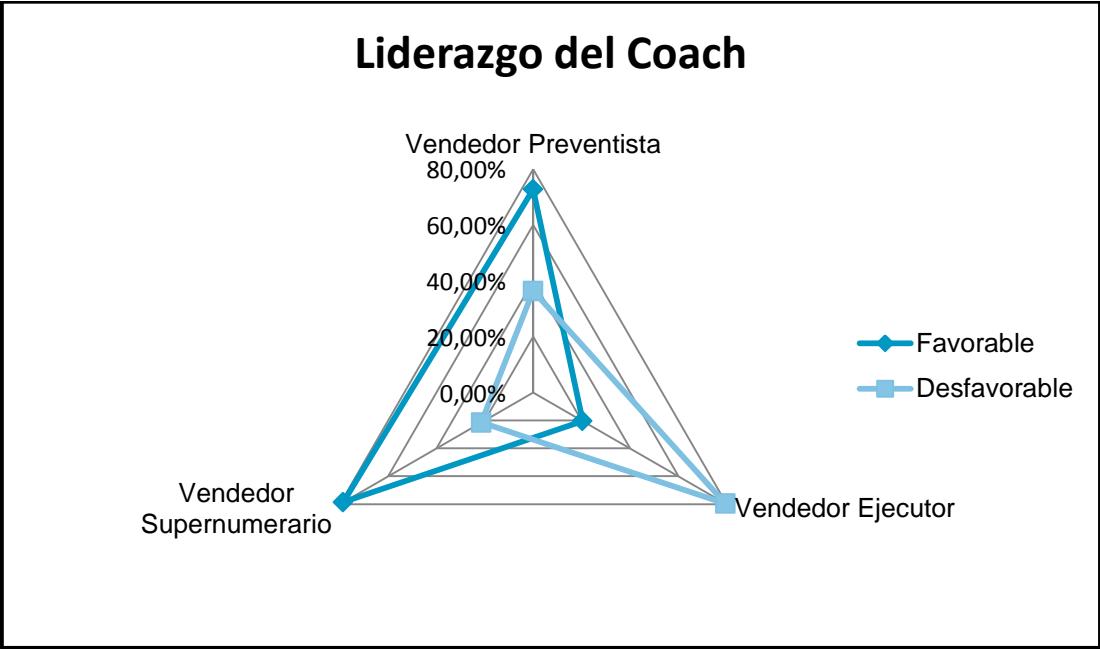
Cerca del 25% del total de empleados de la compañía están contratados por medio de una empresa temporal. Para el área de ventas, la distribución sigue el patrón de comportamiento de la compañía, sin embargo los contratos temporales se utilizan en su mayoría para los vendedores supernumerarios, en algunos casos para los ejecutores y muy rara vez para los preventistas. Esto se debe a las políticas de contratación, en la mayoría de los casos, las vacantes de preventa se cubren con ejecutores o supernumerarios, lo mismo aplica para los ejecutores, por lo tanto los casos de preventistas con contrato temporal son muy escasos.

De los 80 encuestados en la sucursal de Madelena, el 23,75% son empleados temporales y el 76,25% de contrato directo. El 73,68% de los temporales corresponden a vendedores supernumerarios, el valor restante son ejecutores.

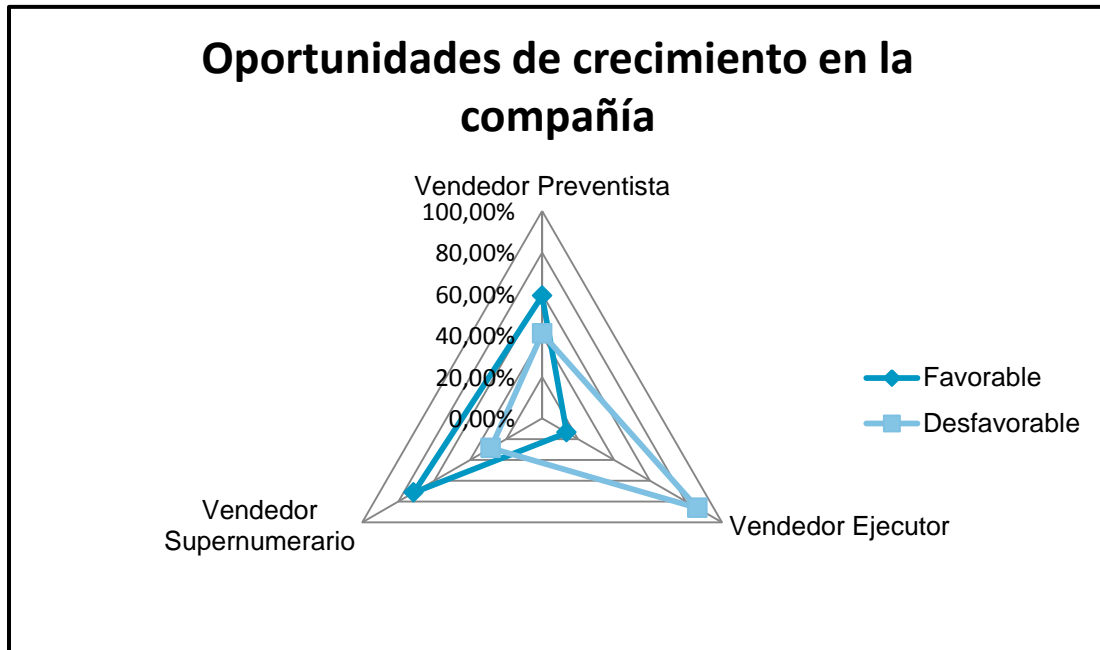


Se buscó evaluar tres frentes principalmente, liderazgo del coach, oportunidades de crecimiento en la compañía y satisfacción con las tareas del cargo. Estos se consideran factores influyentes para la toma de decisiones laborales.

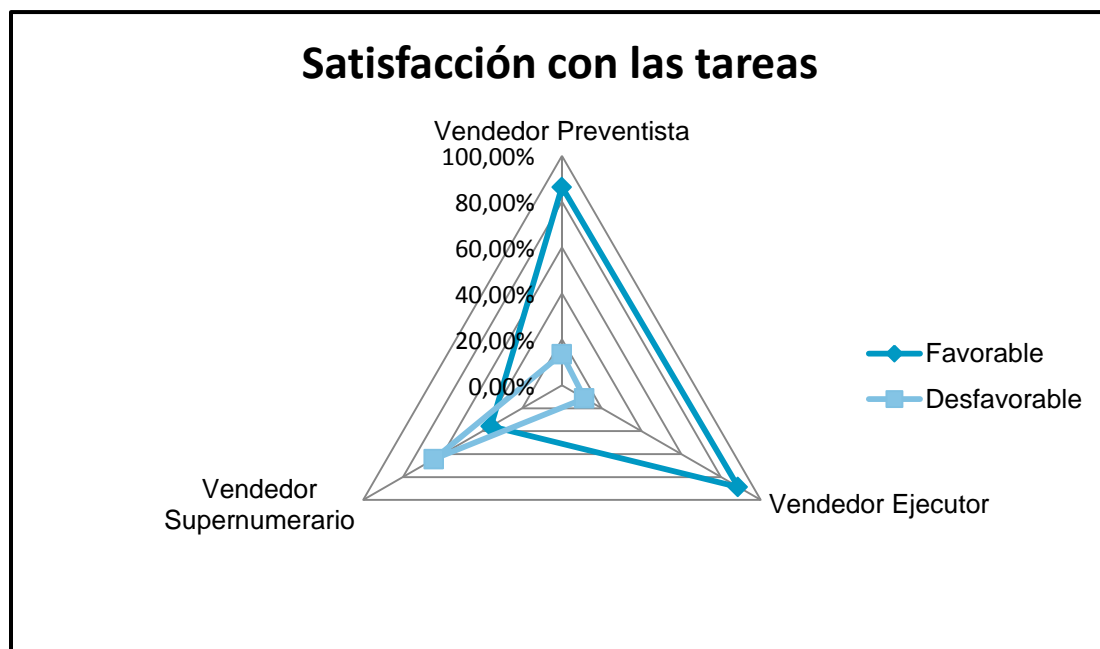
Para evaluar el liderazgo del coach, se preguntó por el trato, el impulso del trabajo en equipo, la comunicación y el reconocimiento de logros en el trabajo.



Las oportunidades de crecimiento se evaluaron de acuerdo a las oportunidades de promoción, oportunidades para mejorar las habilidades profesionales, el conocimiento de las políticas de promoción y las oportunidades de desarrollo profesional.



Al momento de evaluar la satisfacción con las tareas, se evaluó también la motivación y satisfacción general de los colaboradores con las tareas que desempeñan de acuerdo a su cargo.



En general, los resultados fueron favorables, el grupo se siente a gusto con su trabajo y la compañía. Las opiniones dependen en gran medida del grupo al que pertenece el trabajador.

## **9. Conclusiones**

El principal motivo de retiros es la calidad de la gerencia con un 26,09%, seguido por ambiente laboral 21,74% y Balance vida laboral y vida familiar 13,04%.

Teniendo en cuenta que las tareas que desempeñan los integrantes de cada grupo de vendedores son significativamente diferentes, los frentes que consideran con oportunidades para mejorar también lo son.

En ojos de un vendedor supernumerario, la compañía brinda oportunidades de crecimiento y el líder empodera y dirige muy bien a sus subordinados pero no se siente conforme con las tareas que realiza.

Para los ejecutores, el problema es el liderazgo de sus superiores, sienten que no los escuchan y en ocasiones las metas son imposibles de cumplir.

A diferencia de los grupos anteriormente mencionados, para los preventistas las oportunidades de desarrollo profesional son el factor más desfavorable.

Otro elemento de suma importancia para la rotación del personal es el proceso de selección, en que cerca del 70% no pasa la prueba veritas.

La rotación se incrementó abruptamente durante los meses de Marzo y Abril, periodo durante el cual se hizo efectivo el cambio de Gerente de Recursos Humanos Ventas.

## **10. Recomendaciones**

Mejorar la calidad de la gerencia, capacitando en liderazgo a los líderes, brindándoles herramientas para dirigir y motivar a sus subordinados de manera creativa, fomentando la comunicación como pilar principal para el desarrollo de las relaciones laborales.

Una iniciativa que apunta a mejorar la calidad de vida de los colaboradores es la implementación de un programa de certificación técnica de la mano con el SENA para los cónyuges de los vendedores, facilitando la capacitación en confección industrial y brindándoles apoyo para la creación de una micro empresa que se encargue de la dotación para el personal de ventas.

Brindar oportunidades de desarrollo profesional es un punto que los vendedores consideran importante, y aunque actualmente la compañía está creando convenios con universidades de todo el país para facilitar el acceso de sus colaboradores a la educación superior, la planeación de oportunidades laborales para las personas que decidan tomar esta alternativa es clave para su éxito.

La selección del personal tiene mucha influencia en la rotación, es importante diseñar un proceso de selección que se ajuste a las necesidades del área. Es importante controlar las condiciones de presentación de la prueba veritas, ya que esta se presenta a través de internet y dado el nivel educativo de los candidatos, es posible que no entiendan las preguntas o tengan dificultades en el manejo de las herramientas tecnológicas.

## 11. Bibliografía

Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2004). *La continuidad del conocimiento de la empresa*. Bogotá: Norma.

Herzberg, F. (Junio de 2013). *Politecnico Grancolombiano*. Recuperado el 8 de Mayo de 2014, de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial McGraw.

Manpower. (2008). *Manpower*. Recuperado el 31 de Marzo de 2014, de [http://www.manpower.com.mx/uploads/press\\_room/estudios\\_investigaciones/La\\_Integracion\\_al\\_Mercado\\_Laboral\\_de\\_Talento\\_Latinoamericano.pdf](http://www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latinoamericano.pdf)

Parry, J. (2008). Intention to leave the profession: Antecedents and role in nursing turnover. *Journal of Advanced Nursing*, 157-167.

PepsiCo Colombia. (2012). *PepsiCo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de <http://www.pepsico.com.co/quienes-somos.htm>

PepsiCo Colombia. (2012). *PepsiCo*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de <http://www.pepsico.com.co/vision.htm>

Toro Álvarez, F., & Cabrera, H. (1985). *Motivación para el trabajo. Conceptos, hechos y evidencias contemporáneos*. Medellín: Ediciones Gráficas.

Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P. (2010). Moderating and Mediating the HRM Effectiveness - Intent to Turnover Relationship: The Roles of Supervisors and Job Embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 182-196.

## **Anexo 1. Ficha técnica encuesta**

Lugar	Sucursal de Madelena
Público	Vendedores del Canal DTS
Fecha de realización	15 de Mayo de 2014
Tamaño de la muestra	80 vendedores
Técnica de recolección	Encuesta

## Anexo 2. Encuesta a vendedores del Canal DTS de la Sucursal de Madelena

1. Por favor indique el cargo que desempeña en la compañía

Vendedor Preventista

Vendedor Ejecutor

Vendedor Supernumerario

2. Por favor indique el tipo de contrato que tiene con la compañía

Directo

Temporal

3. Por favor indique el nombre de su Jefe Directo

Arley Molina

Saul González

John Sandoval

Wilson Angel

4. Por favor indique su antigüedad en la compañía

de 0 a 5 años

de 6 a 10 años

de 11 a 15 años

16 o más años

5. Por favor indique su rango de edad

de 18 a 25 años

de 26 a 35 años

de 36 a 45 años

de 46 en adelante

6. Por favor indique su genero

Femenino

Masculino

7. Por favor indique su nivel de estudios

Bachiller

Técnico

Tecnologo

Profesional

8. Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las responsabilidades de su trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los recursos que maneja aportan al desarrollo de sus tareas y responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información, colaboración y formación que le brinda la compañía aportan al cumplimiento de las responsabilidades y tareas que desempeña	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su jefe inmediato trata a las personas con respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su jefe promueve el trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su jefe inmediato estimula la expresión de ideas y opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su jefe reconoce y recompensa sus logros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen oportunidades de promoción dentro de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existen oportunidades para mejorar sus habilidades profesionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene conocimiento de las "reglas de juego" para ser promovido en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La compañía ofrece oportunidades para el desarrollo profesional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente satisfecho con las tareas que realiza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su equipo de trabajo está motivado y satisfecho con la labor que realiza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se siente satisfecho con su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>