

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PROFESIONALES DE VENTAS EN PAN PA YA

Paula Navarrete

Julieth Patiño

Liliana Pedraza

Adriana Rojas

Especialización en Gerencia del Talento Humano



**UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA**

Universidad Sergio Arboleda

Agosto 2020

ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PROFESIONALES DE VENTAS EN PAN PA YA

Paula Navarrete¹
Julieth Patiño²
Liliana Pedraza³
Adriana Rojas⁴

Resumen

Con la investigación se busca identificar cual es la mayor causa de la rotación de personal de los profesionales de ventas de Pan Pa Ya en la ciudad de Bogotá, ya que está generando una afectación económica significativa, con esto se pretende realizar un Focus Group con los profesionales y administradores de los puntos de venta, para poder dar a conocer a la Gerencia de talento humano las causas de retiro de los profesionales de ventas que le está afectando a la compañía. Su objetivo principal es proponer estrategias al departamento de talento humano para disminuir la rotación del personal de ventas.

Palabras Claves: Focus Group, Rotación de Personal, Clima Laboral.

Keywords: Focus Group, Staff turnover, working environment.

Abstract

The investigation seeks to identify which is the major cause of staff turnover of Pan Pa Ya sales professionals in the city of Bogotá, since it is generating a significant economic impact, with this it is intended to carry out a Focus Group with the professionals and managers of the points of sale,

¹ Especialista en Gerencia en Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Psicóloga Universidad Nacional Abierta y A Distancia - UNAD. Jefe de Gestión Humana. paulaandream@gmail.com

² Especialista en Gerencia en Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Psicóloga Universidad Incca de Colombia. Consultora Master Head Hunter. Yuye15@hotmail.com.

³ Especialista en Gerencia en Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda (En Curso) Psicóloga Universidad Fundación Universitaria Los Libertadores. Coordinadora de Selección lilianapedroza0515@gmail.com

⁴ Especialista en Gerencia en Talento Humano. Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administradora de empresas. Universidad Antonio Nariño. Jefe de Gestión Humana. Adri.rojasf@gmail.com

in order to make known to the Human Talent Management the causes of retirement of the sales professionals that are affecting the company. Its main objective is to propose strategies to the human talent department to reduce sales staff turnover.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción	8
2 Formulación de la Problemática.....	8
2.1 Historia de la empresa.....	8
3 Justificación	12
4 Objetivos.....	14
4.1 General	14
4.2 Específicos	14
5 Metodología	15
6 Marco referencial.....	17
6.1 Tipos de rotación.....	17
6.2 Comunicación.....	18
6.3 Retención de personal.....	19
6.4 Clima Laboral.....	20
7. Instrumento.....	22
8. Diseño Metodología	24
8.1 Tipo de estudio.....	24
8.2 Población y muestra.....	24
8.3 Instrumento.....	25
8.4 Aplicación del instrumento	25
9. Conclusiones.....	35
10.Recomendaciones	37
11. Bibliografía.....	44

LISTADO DE FIGURAS

Grafica 1 Mi experiencia en la compañía es satisfactoria y gratificante	26
Grafica 2 Recibo reconocimiento de mi jefe por mi trabajo	26
Grafica 3 Hay una comunicación efectiva amigable en mi sitio de trabajo	27
Grafica 4 Mi jefe me brinda el apoyo en situaciones laborales arduas.....	28
Grafica 5 Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas	28
Grafica 6 Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	29
Grafica 7 La remuneración que recibo es atractiva en comparación con brindada por otras empresas similares a estas	29
Grafica 8 La empresa promueve las capacitaciones que mi cargo requiere el personal necesita	30
Grafica 9 De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, ¿recomendaría a un amigo o familiar para trabajar en Pan Pa ya.....	30
Grafica 10 Cuál considera que sea el principal motivo de retiro de los profesionales de venta.....	31
Grafica 11 Su experiencia como jefe en esta compañía ha sido satisfactoria y gratificante	31
Grafica 12 Se siente comprometido y satisfecho con sus laborales diarias asignadas por la empresa.....	32
Grafica 13 Cuenta con los productos y elemento necesarios para realizar en forma adecuada las actividades propias de su trabajo.	32

Grafica 14 Existe una colaboración eficiente entre el personal administrativo y el personal de su área.....	33
Grafica 15 Se siente satisfecho con el ambiente laboral de su equipo de trabajo.....	33
Grafica 16 La remuneración que recibo es atractiva en comparación con la brindada por otras empresas similares a estas.	34

LISTADO DE ANEXOS

1. Lista de anexos 1 Encuestas profesionales de ventas	38
2. Listado de Anexos 2 Encuesta Administradores	41

1. Introducción

2 Formulación de la Problemática

El presente working paper analiza la **problemática** de la *rotación del personal*. Entendida esta como el escenario en el que un trabajador llega a la empresa y tras un corto periodo de tiempo se marcha. Esta situación ocasiona muchas veces una problemática en diversos factores a nivel interno y externo de la organización, tales como: afectación en la productividad de la empresa, bajos niveles de satisfacción laboral por parte de los trabajadores, la compañía incurre en un gasto de hasta 12 veces su salario y afecta la imagen de la empresa.

Por lo tanto, el **problema** a abordar es identificar cuáles son las principales causas de la intención de retiro de los profesionales de ventas de la empresa Pan Pa Ya, en la Ciudad de Bogotá zona norte, es importante resaltar que ellos son las personas que tienen el contacto directo con la atención al cliente externo en los puntos de ventas, son la imagen de la empresa.

2.1 Historia de la empresa

La empresa Pan Pa ya, es una empresa de alimentos nace el 31 de octubre de 1986 en el barrio Pasadena de la ciudad de Bogotá; empezó como una iniciativa familiar que contaba con 4 empleados y así se mantuvo durante los primeros tres años. Por otro lado, ocho profesionales con el sueño de crear empresa a futuro iniciaron un fondo de 5.000 pesos mensuales cada uno. En 1989, el dueño de la panadería les vende el negocio a los ocho profesionales quienes invirtieron el dinero del fondo más un capital de aporte, esto con el fin de convertirse en la panadería más grande de Colombia. En 1990, se compra la segunda sucursal y en 1991, se abre la primera sucursal propia con producción a la vista de Domicilios. En 1993, se abre la sucursal de la Calle 104 con logo nuevo y se innova con la deliciosa Pizza.

En 1996, comienzan las alianzas y estudios para ampliación del negocio a través de Franquicias, en 1998, se realiza el montaje de la planta de Producción, desarrollo de productos empacados, se abre el mercado con presencia en Cali y una nueva negociación con almacenes Éxito. En el año 2000, se da inicio a la Planta de Congelados; contando actualmente con 2 plantas de producción (Horneados, Refrigerados y Congelados). En el 2001 se realiza la primera exportación y en la actualidad se exportan productos como: (Almojábanas, Pandebonos, Stuffed Pandebono y Pandeyuca) a USA, Canadá, España, Inglaterra y Australia.

Esta organización hace parte de un grupo de seis empresas enfocadas a brindar a sus clientes productos de calidad a través de un excelente servicio; estas empresas son:

- Empresa matriz, operadora de las sucursales propias y de las franquicias.
- Empresa que comercializa los productos congelados a clientes externos: Panaderías, estaciones de Servicio, restaurantes, hoteles, empresas de Catering.
- Empresa que importa y distribuye insumos, equipos e implementos para la industria panificadora.
- Cadena de Panaderías con enfoque popular que atiende zonas distintas donde el formato de la empresa matriz no es competitivo.
- Empresa especializada en galletas artesanales recién horneadas, con puntos de venta en centros comerciales y mercado Institucional.
- Empresa que le presta el servicio de entrega a domicilio y outsourcing de personal a las Empresas del Grupo y a otras empresas colegas.

Los principales factores de éxito de la compañía son:

1. Planeación Estratégica

2. Visión a largo plazo- Es una empresa no un negocio

3. Innovación

4. Calidad de productos

5. Obsesión por el servicio

6. La gente lo primero

7. Compromiso del personal

A lo largo de estos 33 años, ha logrado tener un excelente posicionamiento en el mercado, generando afecto y recordación entre los colombianos. El referente del cliente sobre esta empresa es la calidad del producto, diversificación de producto, longitud de línea, buen servicio, frescura del producto, procesos estandarizados, puntualidad, inocuidad. Se diferencia de los competidores por la estrategia de *calientico a toda hora*, productos saludables, servicio ágil, exportación de producto de calidad y la posiciona en el top of mind de los clientes.

Misión

1. Conquistar y mantener enamorados a los clientes de por Vida. Ser empresa de alimentos preferida.
2. Lograr un equipo de colaboradores comprometidos que disfruten su trabajo, orientado a resultados, de alto desempeño, competidores que se sientan orgullosos de pertenecer a Pan Pa Ya y que mejoren continuamente su calidad de vida y su desarrollo personal.
3. Asegurar la calidad de los productos que vendemos superando las expectativas del cliente.

4. Satisfacer Completamente a nuestro cliente externo e interno por el excelente servicio que le prestamos.

Visión

1. ¡La Cadena Pan Pa Ya! estará posicionada como un negocio integral de Panadería, restaurante café.
2. Lograr en la cadena Pan Pa Ya una ocupación superior al 80% en todas las ocasiones de consumo.
3. Posicionar la cadena de Bakery. Café en el sur de la Florida U.S.A
4. Lograr el cumplimiento de la siguiente promesa de valor: Ser la panadería-Café reconocida y preferida de sus clientes por la variedad y delicia de sus productos excelente calidad, agilidad y buen servicio. Siempre nos recordara por nuestro pan caliente.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se puede afirmar que esta empresa cuenta con un músculo financiero estable que le permite mantenerse y seguir creciendo en el mercado. La compañía cuenta con un área de Talento Humano en cabeza de una Dirección, Jefaturas de Selección, Capacitación, Nómina con sus respectivos equipos de trabajo enfocados al apoyo y solución oportuna de los requerimientos de cada una de las demás áreas.

Hace 33 años el capital humano contaba con intereses y motivaciones diferentes de la compañía con el fin de contribuir al cumplimiento de la planeación estratégica. Con el crecimiento que la compañía ha tenido a través de este tiempo se evidencia un cambio en cuanto a procesos y procedimientos interesantes, sin embargo, dicho cambio no se ha tenido en cuenta para a los actuales.

3 Justificación

Este trabajo se **justifica** por la necesidad de reducir la alta rotación del personal con el fin de mitigar los altos costos de cada selección y contratación de personal, buscando la fidelización de los profesionales de venta, ya que una vez logrando esta fidelización se puede obtener un alto rendimiento en el desarrollo de sus laborales y llegar a ser colaboradores estratégicos para el crecimiento económico de Pan Pa Ya.

Gestión de Talento Humano

Actualmente el departamento de talento humano está conformado por el Director de Talento Humano quien lidera todo los sub procesos como:

- Jurídica está conformada por una Abogada.
- Nomina está conformada por una Coordinadora.
- Contratación esta conformada por analista y auxiliares.
- Selección esta conformado por jefe, coordinadora, psicólogos y auxiliares.
- Capacitación está conformado por un analista.

El área de selección ha venido identificando la frecuente rotación de personal en el cargo de los profesionales de venta. No se ha identificado la causa de la intención de retiro, por esto queremos hacer una investigación y análisis para saber si existe relación entre la intención de retiro con variables como clima laboral, condiciones del entorno socio laboral, competencia etc. Teniendo en cuenta que se hace importante identificar las problemáticas y poder generar planes de acción que ayuden a disminuir las secuelas de esta alta rotación de personal ya que una de las

afectaciones que se están presentando son los costos que le genera a la empresa en cada nueva selección y contratación de personal, incurriendo en tiempo, afiliaciones a seguridad social, prestaciones sociales, papelería, dotación entre otros.

4 Objetivos

4.1 General

Así las cosas, el **objetivo general** de este trabajo desde un análisis de clima laboral, es ofrecer estrategias para la mitigación de la rotación de personal de los profesionales de venta en la empresa Pan pa ya de la ciudad de Bogotá.

4.2 Específicos

Para lo anterior los **Objetivos Específicos** de este trabajo se clasifican así:

- Evaluar las causas por las cuales se está haciendo efectivo la intención de retiro teniendo como base la competencia, el clima laboral y el nivel salarial.
- Describir el impacto que está teniendo la rotación de los Profesionales de Venta en la Compañía.
- Proponer Estrategias desde Gestión Humana para disminuir la Rotación de Personal.

5 Metodología

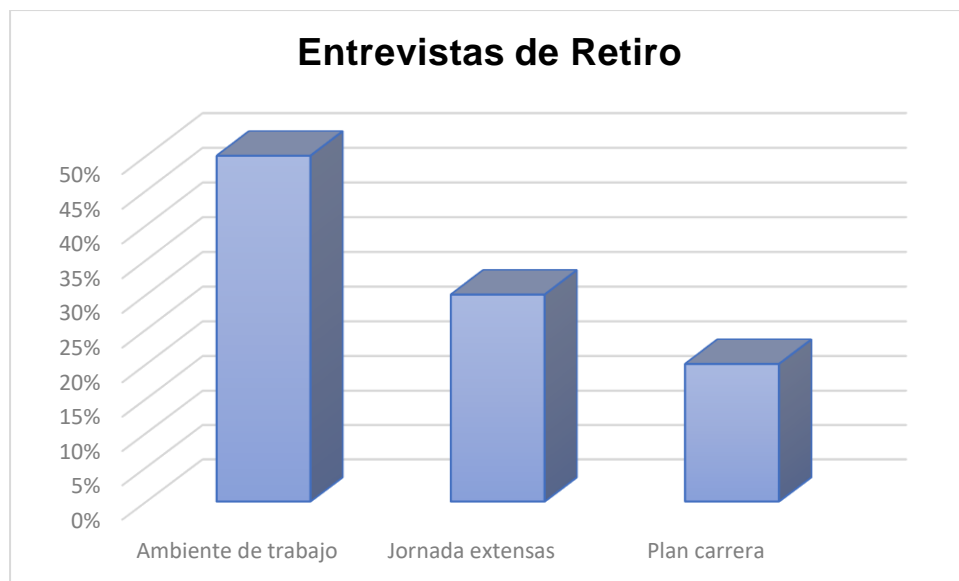
Para ello la **metodología** con la cual se va a trabajar para identificar la intención de retiro por un lado es el Focus Group, que es un método de investigación cualitativa donde los participantes son los administradores de los puntos de venta y los profesionales de venta con el fin de escuchar a cada uno de los integrantes de estos cargos y que ellos expongan sus opiniones, un moderador por parte de Talento Humano quien será el que formule las preguntas, analice las respuestas y opiniones.

La empresa nos facilito las entrevistas de retiro del primer trimestre del 2020 de los profesionales de ventas donde se pudo evidenciar que el 50% de los empleados se retiran por tener mal ambiente de trabajo por el contrario el 30% se retiran porque tener jornadas extensas de trabajo y el 20% de los trabajadores se retiran porque la compañía no maneja un plan carrera hacia sus colaboradores.

Las entrevistas de retiro la diligencia al momento de su desvinculación de la compañía, con estas entrevistas podemos identificar de forma cualitativa cuales son los motivos que llevan a la toma de decisión de las renunciias y así dar un diagnóstico sobre las causas de los retiros de los profesionales de ventas en la empresa.

Una vez identificada cual es la intención de retiro de los trabajadores, se propondrán estrategias que contribuyan a mejorar la alta rotación.

A continuación, diseñamos una gráfica del análisis que nos arrojó las entrevistas de retiro y los resultados fueron:



6 Marco referencial

Antecedentes.

6.1 Tipos de rotación

La rotación de personal implica la desvinculación, sustitución o intercambio de empleados, pero no siempre se produce de la misma manera y por las mismas causas. En este sentido, podemos encontrar diversos tipos de rotación de personal, entre los cuales hemos querido destacar cuatro.

Rotación voluntaria

Se entiende por rotación voluntaria toda aquella situación de rotación de personal que es buscada o llevada a cabo de forma voluntaria por el empleado. Dicho de otro modo, se trata de una renuncia al puesto, sea porque el sujeto decide que el puesto no le compensa (por ejemplo, no existe un buen clima laboral o la empresa no satisface o valora su trabajo) o porque ha encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas.

Rotación involuntaria

Podemos considerar por rotación involuntaria aquella en la que la empresa decide prescindir de los servicios de un empleado, independientemente de la voluntad de este. Dicho de otro modo, es un despido o un cambio de puesto, sea porque el empleado no cumple las características deseadas por la empresa (es poco eficiente o productivo o es conflictivo, por ejemplo) o porque la compañía decide reducir personal independientemente de las capacidades y características del empleado.

Rotación externa

La rotación externa es lo que tradicionalmente se ha considerado rotación de personal. Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa o bien entra en ella, con

lo que se produce una separación entre esta y el empleado o una integración de un nuevo empleado con la empresa. Puede ser voluntaria o involuntaria.

Rotación interna

Otro tipo de rotación es la interna, en la que en realidad no existe una desvinculación entre empresa y empleados: no hay despidos ni renunciaciones, sino que un empleado deja un puesto para ocupar otro. Puede tratarse de un cambio temporal o permanente, o bien de una medida de prevención de riesgos físicos o mentales. (Castillo, 2006)

6.2 Comunicación

Puede concebirse como un proceso dinámico entre los sistemas vivientes, individuos u organizaciones, es la función mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente. Miller (1968)

La comunicación es un proceso de vital importancia para que la fuente de información lleve un servicio de excelencia y conserve un ambiente organizacional agradable. Esta se debe dar de forma directa, clara, precisa y honesta (Navas, 1998).

El departamento de Salud de Rhode Island (2006) estableció que existen tres tipos de comunicación:

Comunicación pasiva: Está relacionada con la persona que no expresa necesidades, posturas ni opiniones y que usualmente está de acuerdo con los otros, aunque las decisiones estén en contra de sus propias creencias.

Comunicación asertiva: Está relacionada con aquella persona que expresa sus necesidades, deseos y opiniones de manera adecuada, toma postura en las diferentes situaciones y trata de entender a la otra persona antes de manifestar sus propios sentimientos.

Comunicación agresiva: Es aquella que se relaciona con las personas que expresan sus necesidades, deseos u opiniones de una mala manera, estas personas tratan de imponer su forma de pensar a las demás personas ignorando así los sentimientos u opiniones que estén en contra de ellos.

Según Fonseca (2005) para poder alcanzar una comunicación adecuado deben estar entrelazados ciertos elementos en el mensaje que se emite (visuales, vocales y verbales). Por otra parte, Troyano & Carrasco (2006), establecieron que para que se dé un adecuado proceso de comunicación se deben utilizar elementos no verbales, para-verbales y verbales.

La comunicación según Robbins (2004) cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización, estos son control, motivación, expresión emocional e información. Así mismo, el mismo autor afirma que la comunicación puede fluir en diversos sentidos ya sea descendente, ascendente u horizontal; en las organizaciones la comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo a un nivel inferior (gerentes – empleados), la comunicación ascendente se dirige a un nivel superior en el grupo (empleados – superiores) y la comunicación horizontal es cuando se da entre los integrantes de un mismo grupo de trabajo (al mismo nivel).

6.3 Retención de personal

Las organizaciones consideran que los empleados calificados constituyen la diferencia entre ganar y perder. Esta nueva concepción conduce al surgimiento de una novedosa relación de trabajo en el siglo XXI, cuando el tema de retener al “personal clave” se convierte en el centro de atención de las organizaciones de alto rendimiento (Dibble, 2001).

Una de las claves del éxito empresarial es retener y potenciar el talento humano. La cultura participativa involucra al empleado en la toma de decisiones, fomenta el compromiso y posibilita la puesta en marcha de sus habilidades en una organización cuyos cimientos son una gestión integral de talento; las estrategias de éxito en la retención de talento son aquellas que se diseñan y orientan para satisfacer las necesidades y los deseos de los profesionales de la organización (Soler, 2005).

6.4 Clima Laboral

Definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización.

Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son:

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de estos por sus miembros. El clima organizacional, por tanto, es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones.

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización.

7. Instrumento

Para la realización de esta investigación se aplicará un método inductivo asociado al tipo investigativo cualitativo. (Gonzales 2011) Desde el fundamento teórico este tipo de investigación parte de la epistemología esta significa ciencia o teoría de la ciencia; la epistemología presenta el conocimiento como el producto de la interacción del hombre con su medio. (Tamayo, 2005). Con este se obtendrá un conocimiento del fenómeno de los retiros de los profesionales de ventas, debido a que esta investigación cualitativa centra su atención en entender a la persona como un todo logrando comprender y dar significado a sus motivaciones y expectativas, logrando determinar el móvil y la causalidad de los retiros herramientas necesarias para este sondeo. (Pelekais, 2000). Por lo anterior el focus Group se realizará con los jefes y el personal activo de la compañía, partiendo de las administradoras pasando por su personal cargo, con el fin de la realización de un análisis posterior a la reunión, para efectuar una debida correlación entre estos y obtener causalidad de la alta rotación presentada.

La investigación cualitativa se caracteriza porque le da una importancia al contexto a la función al significado de los actos humanos, esta da una valoración de la realidad como es vivida y percibida, con las ideas, sentimientos y motivaciones de los autores. Así mismo este tipo de investigación contradice la pretensión racional de solo cuantificar la realidad humana. (Mesías, 2010) De acuerdo a los hallazgos encontrados la cuantificación y mediciones de procesos, como opiniones, actitudes hábitos y comportamientos, esto se ha transformado en el principal indicador y criterio de desarrollo científico, esto se traduce en que es un aporte de las ciencias sociales a los procesos investigativos. (Mesías, 2010). Así mismo es importante mencionar que durante esta investigación no se puede dejar de lado el método cuantitativo pues este forma parte del cualitativo y lo integra, como los son

los datos numéricos y estadísticos de retiros, necesarios para la recolección de información. Pero esta investigación se preocupará por la descripción de los resultados con una riqueza de los detalles.

Este método es útil en esta investigación debido a que permite proporcionar un conocimiento sobre la dinámica de los procesos sociales, del cambio y del contexto social y tiene una habilidad para contestar, preguntas referentes a ¿Cómo? y ¿Por qué ? (De Gialdino,2006)

Hay dos componentes importantes para la investigación cualitativa que son fuentes más comunes como la entrevista dentro de los diferentes procedimientos analíticos e interpretativos de estos datos para llegar a resultados o teorías y como último componente los informes escritos o verbales. Estos deberán guardar relación con la pregunta de investigación y han de ser recogidos en situaciones naturales.

Estos componentes nos llevarán a un mejor desarrollo de la investigación y permitirán emplear las correctas herramientas para el avance de este.

8. Diseño Metodología

8.1 Tipo de estudio

Para lograr los objetivos se realizó un estudio de caso mediante la metodología de investigación cualitativa Focus Group, donde los participantes son los administradores de los puntos de venta y los profesionales de venta con el fin de escuchar a cada uno de los integrantes de estos cargos y que ellos expongan sus opiniones, un moderador por parte de Talento Humano quien será el que formule las preguntas, analice las respuestas y opiniones. Y por otro lado se trabajará con las entrevistas de retiro que el personal diligencia al momento de su desvinculación de la compañía, con estas entrevistas podemos identificar de forma cualitativa cuales son los motivos que llevan a la toma de decisión de las renunciaciones y así dar un análisis sobre las causas de los retiros de los profesionales de ventas en la empresa.

Se utilizó un diseño descriptivo para hacer esta investigación, ya que se busca describir las características de dos grupos laborales de una misma organización buscando calcular la proporción de personas de estos dos grupos específicos que tiene ciertas características y poder establecer estrategias de mejora para la situación encontrada.

8.2 Población y muestra

La empresa nos facilitó la base de datos del primer trimestre de Enero, Febrero y Marzo del 2020 con los antecedentes de fechas de ingreso y salidas de la organización por partes de los trabajadores retirados. Con la información obtenida se procedió a obtener los índices de rotación de personal en la organización

Se encuestó a 20 trabajadores de la compañía los cuales están divididos en profesionales de ventas y empleados del área de talento humano. Con la información obtenida se recopiló datos

de satisfacción del personal, ambiente laboral, remuneración, capacitación, reconocimientos, motivos de retiro y entre otros.

8.3 Instrumento

Para obtener información para la construcción del instrumento se realizaron los siguientes pasos:

1. Entrevista verbal con los profesionales de ventas, administradores de punto y un representante de talento humano.
2. Análisis de las entrevistas de retiro de Octubre, Noviembre y Diciembre 2019.
3. La encuesta fue aplicada a una muestra de los cargos de profesionales de ventas y administradores de punto.
4. Focus Group que es un método de investigación cualitativa donde los participantes son los administradores de los puntos de venta con el fin de escuchar y que ellos expongan sus opiniones, un moderador por parte de Talento Humano quien será el que formule las preguntas, analices las respuestas y opiniones

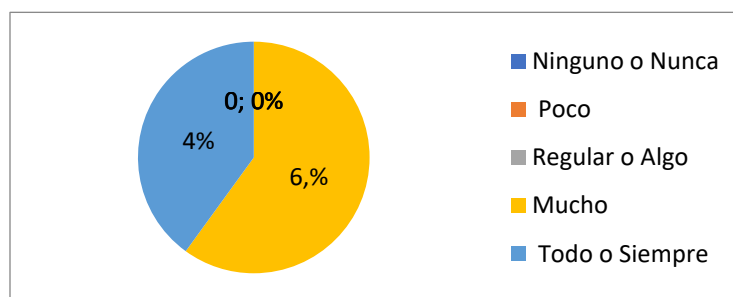
8.4 Aplicación del instrumento

Para la aplicación del instrumento se desarrolló una serie de preguntas dirigidas a los profesionales de venta y administradores de punto con un moderador por parte de área de Talento Humano, con el fin de conocer y analizar las respuestas y opiniones de cada uno de ellos.

ENCUESTAS DE LOS PROFESIONALES DE VENTAS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos del trabajo de campo realizada en la empresa Pan Pa ya!, que refleja las opiniones de los empleados del nivel administrativo y los profesionales de ventas.

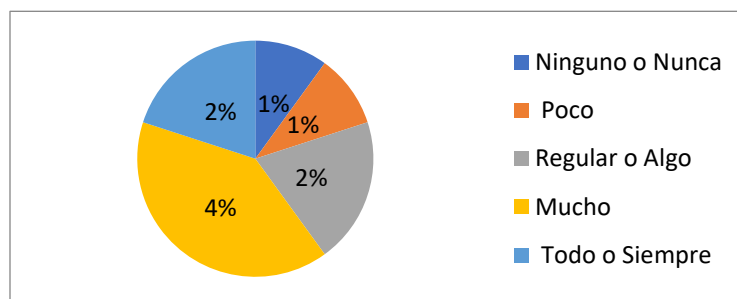
Grafica 1 Mi experiencia en la compañía es satisfactoria y gratificante



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Se puede observar de la gráfica que un 6 por ciento de estos dice estar satisfecho y gratificante con la experiencia dentro de la compañía.

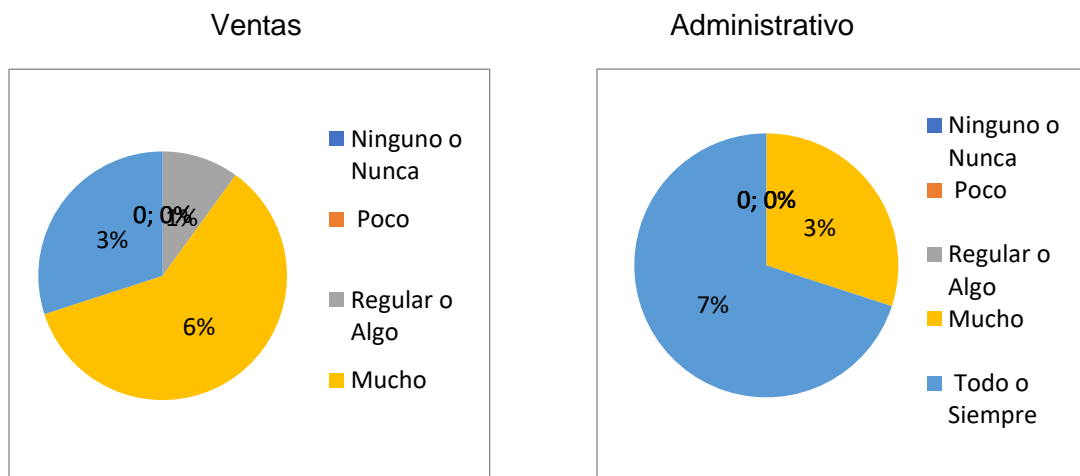
Grafica 2 Recibo reconocimiento de mi jefe por mi trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

En esta consulta las opiniones de los trabajadores se encuentran totalmente divididas y esto se debe básicamente ya que los reconocimientos que ha hecho el jefe solo han sido a un 4 por ciento de los trabajadores.

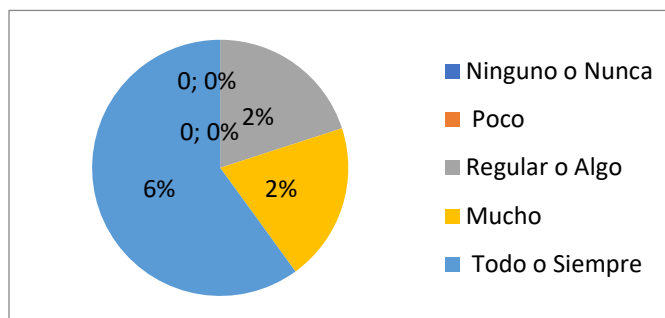
Grafica 3 Hay una comunicación efectiva amigable en mi sitio de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

La grafica muestra que los profesionales de ventas que un 6 por ciento opinan que cooperan satisfactoriamente la comunicación afectiva amigable en sus puntos de ventas y los empleados administrativos afirman un 7 por ciento que nunca hay una comunicación efectiva amigable en sus puestos de trabajo.

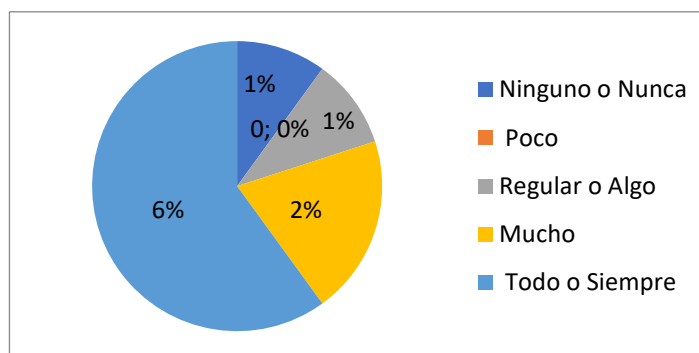
Grafica 4 Mi jefe me brinda el apoyo en situaciones laborales arduas



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Es apreciable que un 6 por ciento de los encuestados desaprueba el apoyo entre ellos y su jefe directo ante situaciones laborales arduas, esta situación puede agravarse considerando que otro por ciento de los mismos asegura que tienen un apoyo significativo y regular con su superior.

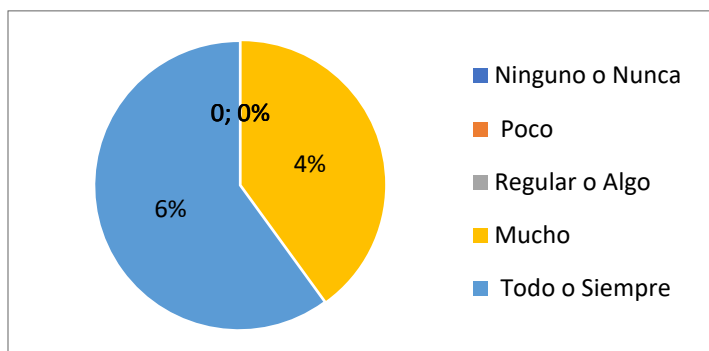
Grafica 5 Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Se da con certeza que la mayoría con un 6% tiene claridad de las responsabilidades de su puesto de trabajo y la variable poco no tuvo incidencias en los resultados

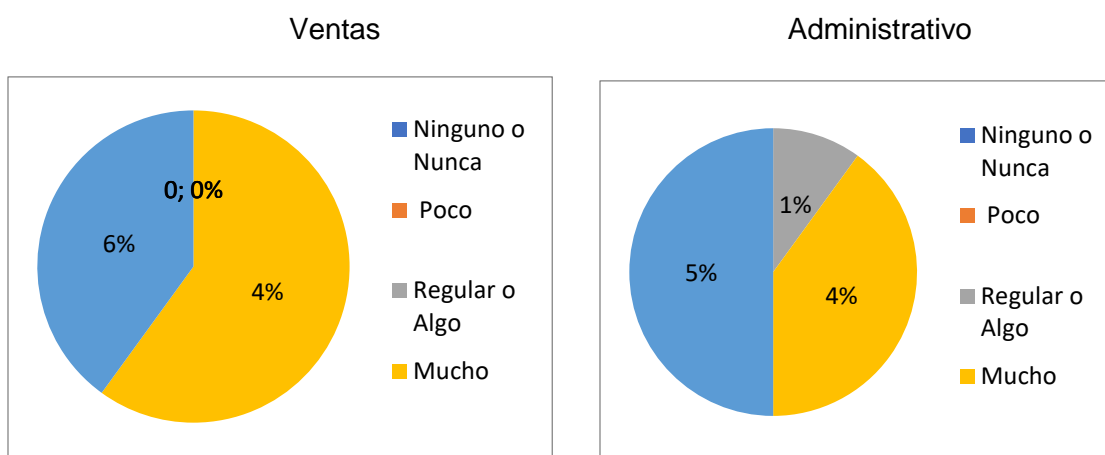
Grafica 6 Me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Se evidencia que no hay inconformidad y/o insatisfacción con el ambiente de trabajo debido a que las variables ninguno o nunca, poco, regular o algo no arrojaron resultados en contraste de las variables todo o siempre y mucho.

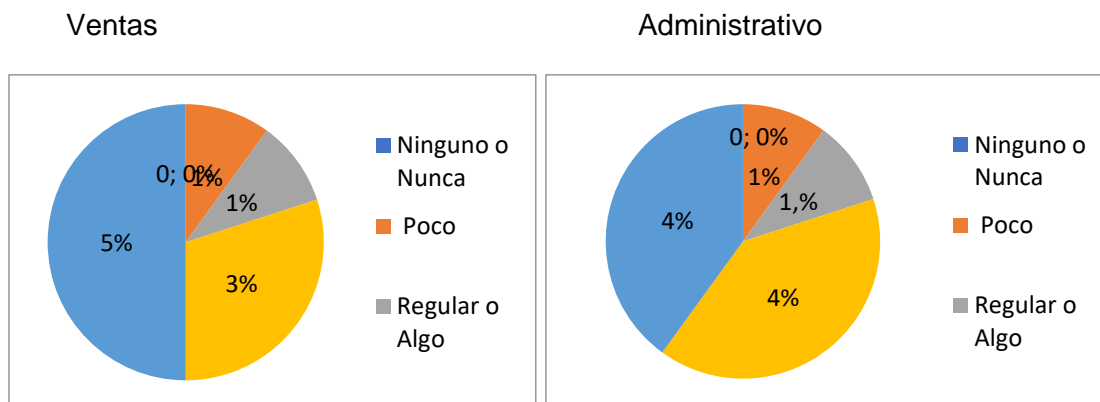
Grafica 7 La remuneración que recibo es atractiva en comparación con brindada por otras empresas similares a estas



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Se presenta una homogeneidad en las variables de las dos gráficas respecto a mucho, todo o siempre, donde el 1% presenta una inconformidad con la remuneración haciendo alusión a regular o algo.

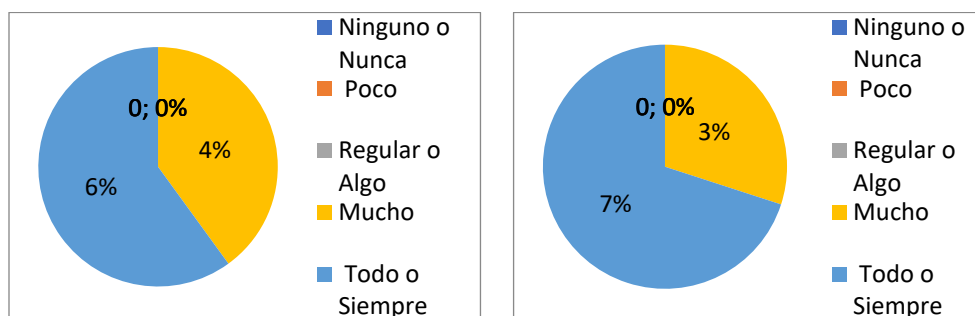
Grafica 8 La empresa promueve las capacitaciones que mi cargo requiere el personal necesita



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Hay una leve discrepancia de un 1% respecto a la variable todo o siempre para el personal de ventas con un 5% a diferencia de administrativo con un 4%, lo que refleja en el personal administrativo un 4% en la variable mucho a pesar de esto se infiere que la compañía promueve las capacitaciones.

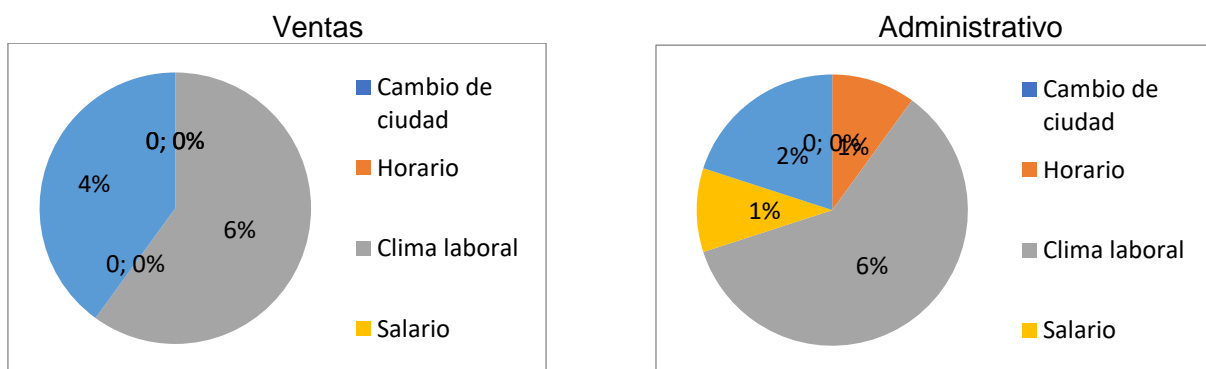
Grafica 9 De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, ¿recomendaría a un amigo o familiar para trabajar en Pan Pa ya



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

En esta grafica se muestra la confrontación de las respuestas de los cargos de Profesional de venta y Administradores, se puede apreciar que, de acuerdo a la experiencia de cada uno de ellos en la empresa, el 60% y 70 % si recomendaría a un amigo o familiar para trabajar en Pan Pa Ya!

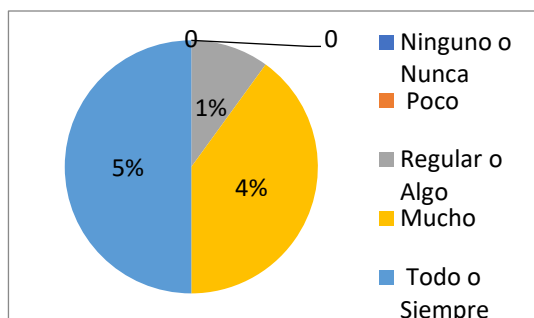
Grafica 10 Cuál considera que sea el principal motivo de retiro de los profesionales de venta



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

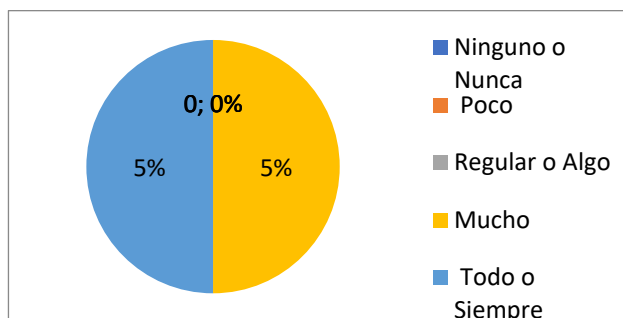
En esta grafica se está confrontando las respuestas de los cargos de Profesional de venta y Administradores, se puede considerar que el principal motivo de retiro de los Profesionales de Venta con el que más coinciden es por el clima laboral con un 60 %, seguido de cambio de ciudad por un 40% y 20%.

Grafica 11 Su experiencia como jefe en esta compañía ha sido satisfactoria y gratificante



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.
 Los Administradores consideran que su experiencia como jefe en esta compañía SI ha sido satisfactoria y gratificante con un 50% y un 40% se refleja que solo 1% ha sido regular.

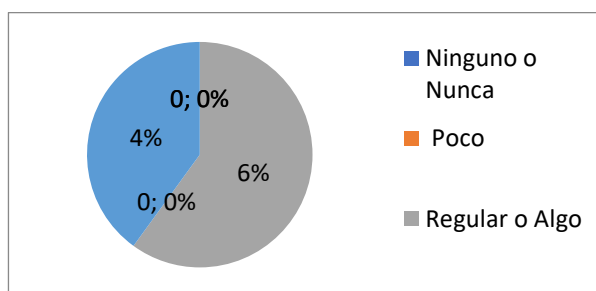
Grafica 12 Se siente comprometido y satisfecho con sus labores diarias asignadas por la empresa



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Los administradores encuestados de Pan Pa Ya, respondieron de manera favorable que SI se siente comprometido y satisfecho con sus labores diarias asignadas por la empresa.

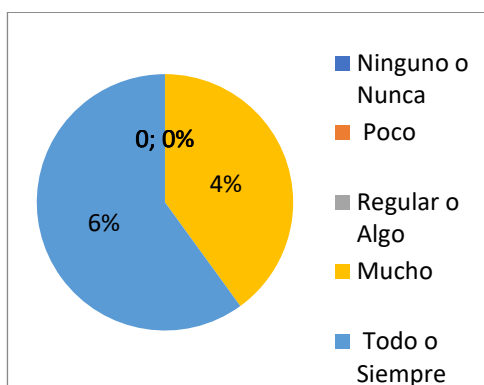
Grafica 13 Cuenta con los productos y elemento necesarios para realizar en forma adecuada las actividades propias de su trabajo.



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

Se evidencia que no existe un suministro de productos y/o elementos adecuado para realizar la labor acorde a las necesidades del trabajo.

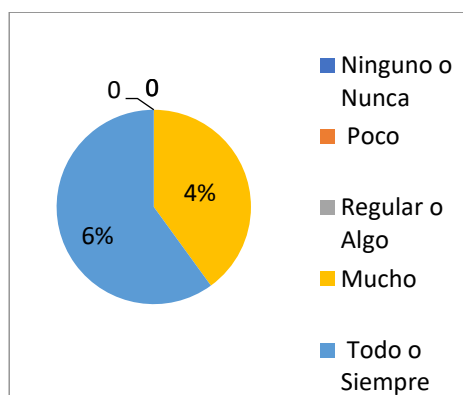
Grafica 14 Existe una colaboración eficiente entre el personal administrativo y el personal de su área



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

En cuanto al trabajo colaborativo y el apoyo por parte de los administradores hacia el personal a su cargo se evidencia que existe un ambiente de colaboración eficiente.

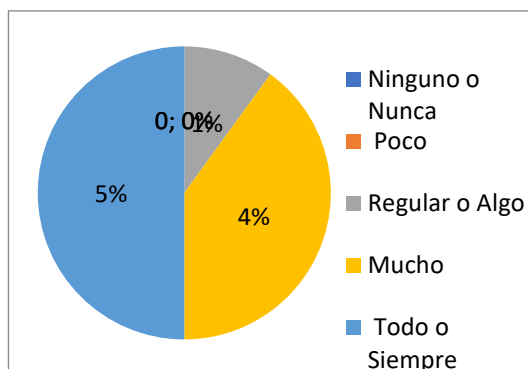
Grafica 15 Se siente satisfecho con el ambiente laboral de su equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

De acuerdo al ambiente laboral podemos observar que la totalidad de los encuestados manifiestan que es satisfactorio.

Grafica 16 La remuneración que recibo es atractiva en comparación con la brindada por otras empresas similares a estas.



Fuente: Elaboración propia, basada investigación de campo. Base de datos de 20 personas.

La percepción de los trabajadores en cuanto a su asignación salariales comparada con la competencia es favorable arrojando un 9% de los encuestados satisfechos y tan solo un 1% que muestra inconformidad, siendo prudente profundizar en ese 1% con el fin de identificar el factor de inconformidad.

9. Conclusiones

De acuerdo a los análisis hechos y los resultados de las encuestas a los empleados, permiten obtener las siguientes conclusiones:

En cuanto a los procesos de selección y reclutamiento de la empresa se puede concluir que los medios empleados son los adecuados, en cambio a los perfiles de los profesionales de ventas es necesario analizar, evaluar y modificar algunos requisitos y las calificaciones exigidas para este cargo para poder disminuir la rotación de personal. Por tal consideración se busca que los profesionales de ventas puedan realizar plan carrera, crecimiento laboral y personalmente dentro de la organización.

Mejorar las relaciones de los profesionales de ventas con los administradores o líderes de cada zona para obtener una actitud hacia la escucha y el habla hacia ellos. No se trata únicamente de aprender a escuchar al otro, también de cederle la palabra como signo y expresión de que ese otro puede desarrollar un aspecto de relacionamiento, ya sea opinar, retroalimentar o sugerir; esto con el fin de establecer una relación de mutua confianza.

Se evidencia que el nivel de sentimiento de pertenencia de los profesionales de ventas es muy bajo, ya que gran la gran mayoría de los profesionales no se siente considerado como una parte importante de la empresa, esto puede traer que los profesionales se sientan poco comprometidos con la misma.

Uno de los resultados que se obtuvo muestra que alrededor de un 60% de los empleados administrativos y un 40% de los profesionales de ventas consideran que el principal motivo de retiro es el clima laboral, mencionan que no existe compañerismo entre sus pares en el departamento donde este no es el mejor, ya que el ambiente entre los mismos no es bueno.

La mayoría de los empleados manifiestan no tener suficiente capacitación sobre las tareas que deben efectuar durante sus horarios de trabajo, esto da pista a la investigación que en los periodos de pruebas falta entrenamiento y formación para los profesionales de ventas y los cargos administrativos.

10.Recomendaciones

1. Desarrollar talleres de liderazgo que faciliten una mejor comunicación y cercanía de los administradores de tienda con sus profesionales de venta.
2. Desde el proceso de reclutamiento y selección se sugiere hacer un filtro para los cargos de Profesionales de Ventas, identificar personal femenino o masculino mayores en edad productiva con un núcleo familiar conformado, lo anterior porque son personas que pueden aprovechar y valoran más la estabilidad laboral que beneficiaría a su grupo familiar.
3. Crear planes de motivación para los trabajadores a través de incentivos como bono de canasta, plan de bienestar para los hijos de los empleados.
4. Promover el plan de carrera en donde se desarrollen en lo laboral y personal en la empresa.
5. Reconocimiento en bonificaciones por eficiencia y eficacia al mejor trabajador del mes o del trimestre.
6. Desarrollar programas de formación y capacitación con temas que ayuden al desarrollo de competencias técnicas y comportamentales para mejorar su trabajo y favorecer un mejor trabajo en equipo.

Anexos

1. Lista de anexos 1 Encuestas profesionales de ventas

¡Encuesta Profesionales de Venta Pan Pa' Ya!

Fecha de Ingreso a la Empresa: _____

Edad: _____ **Sexo:** Masculino () Femenino ()

Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo donde usted desarrolla sus labores. Cada una de las preguntas tiene cinco opciones de respuesta de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) solo una respuesta, la que mejor refleje su punto de vista. No hay respuestas buenas ni malas.

1. ¿Mi experiencia en la compañía es satisfactoria y gratificante?

Ninguno o Nunca
 Poco
 Regular o Algo
 Mucho
 Todo o Siempre

2. ¿Recibo reconocimiento de mi jefe por mi trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

3. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable en mi sitio de trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

4. ¿Mi jefe me brinda el apoyo en situaciones laborales arduas?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

5. ¿Las responsabilidades de mi puesto están claramente definidas?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

6. ¿Me siento satisfecho en mi actual ambiente de trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

7. ¿La remuneración que recibo es atractiva en comparación con la brindada por otras empresas similares a estas?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

8. ¿La empresa promueve las capacitaciones que mi cargo requiere?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Siempre Todo o

9. De acuerdo a su experiencia dentro de la empresa, ¿recomendaría a un amigo o familiar para trabajar en Pan Pa ya?

- Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

10. ¿Cuál considera que sea el principal motivo de retiro de los Profesionales de Venta?

- Cambio de Ciudad Horario Clima Laboral Salario Mejor

Oferta Laboral

11. Tiene algún comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar el clima laboral

Listado de Anexos 2 Encuesta Administradores

Encuesta Administradores Pan Pa' Ya

Fecha de Ingreso a la Empresa: _____

Edad: _____ **Sexo:** Masculino () Femenino ()

Cargo: _____

Fecha: _____

A continuación, encontrará preguntas sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo donde usted desarrolla sus labores. Cada una de las preguntas tiene cinco opciones de respuesta de acuerdo con lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una (X) solo una respuesta, la que mejor refleje su punto de vista. No hay respuestas buenas ni malas.

1. ¿Su experiencia como jefe en esta compañía ha sido satisfactoria y gratificante?

Ninguno o Nunca
 Poco
 Regular o Algo
 Mucho
 Todo o Siempre

2. ¿Se siente comprometido y satisfecho con sus labores diarias asignadas por la empresa?

Ninguno o Nunca
 Poco
 Regular o Algo
 Mucho
 Todo o Siempre

3. ¿Hay una comunicación afectiva y amigable con sus subalternos y compañeros de trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

4. ¿Cuenta con los productos y elementos necesarios para realizar en forma adecuada las actividades propias de su trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

5. ¿Existe una colaboración eficiente entre el personal administrativo y el personal de su área?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

6. ¿Se siente satisfecho con el ambiente laboral de su equipo de trabajo?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

7. ¿La remuneración es atractiva en comparación con la brindada por otras empresas similares?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

8. ¿Considera que el entrenamiento actual que se le da al personal nuevo es el adecuado?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

9. De acuerdo con su experiencia dentro de la empresa, ¿recomendaría a un amigo o familiar para trabajar en Pan Pa ya?

Ninguno o Nunca Poco Regular o Algo Mucho Todo o Siempre

10. ¿Cuál considera que sea el motivo de retiro de los Profesionales de Venta?

- Cambio de Ciudad Horario Clima Laboral Salario Mejor

Oferta Laboral

11. Tiene algún comentario o sugerencia que nos ayude a mejorar el clima laboral

!!!Gracias!!!

11. Bibliografía

Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>

Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. Abril 03, 2020, de Universidad de Chile
Sitioweb: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/149838>.

Departamento de Salud Rhode Island. (2006). *Ayudando al muchacho a convertirse en hombre: Manual de entrenamientos de modelos seguir*. Rhode Island. Recuperado el 27 de 08/2016 de <http://www.health.state.ri.us/family/ofyss/teens/Men2BSpanish.pdf>.

De Gialdino, V. (2006). *Estrategias de Investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa, 42-50.

ECOE Ediciones. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/rotacion-de-personal>.

Fonseca, M. (2005). *Comunicación oral: fundamentos y práctica estratégica*. México: Pearson

González.J y Ruiz H (2011). *Investigación Cualitativa versus cuantitativa ¿Dicotomía Metodológica o ideológica ?*, España. Universidad Complutense de Madrid Scielo.

Littlewood Zimmerman, Herman Frank (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación Administrativa*, (97), 7-25. [Fecha de consulta 4 de abril de 2020].

ISSN:1870-6614.Disponible.En:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045194001>.

Mesías. O (2010). *La investigación cualitativa*. Universidad Central de Venezuela, Doctorado en Urbanismo, Seminario de Tesis.

Miller, G. (1968) *Introducción al análisis formal de los lenguajes naturales*.

Navas, J. (1998). *Modificación conductual y disciplina asertiva: un manual de procedimientos para maestros, padres, profesionales*. San Juan: Publicaciones Puertorriqueñas.

Pelekais. C (2000). *Métodos cuantitativos y Cualitativos: Diferencias y Tendencias*. Telos Vol. 2, N. 2. Dialnet.

Peña Ramírez, A. (2016). *El costo de la rotación de personal para las empresas*.

Retrieved from <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>|

Sánchez Murillo, A, y Nieto Martínez, H, y Anzola Castillo, I (2015). *Incidencia del clima organizacional y la satisfacción en la eficacia de las empresas de la Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, XI (21), 27-37. [Fecha de Consulta 4 de Marzo de 2020]. ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4096/409643604004>.

Salazar,J.,Guerrero,J.,Machado,Y.,&Cañedo,R.. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Febrero 20,2020, de Acimed Sitio.web:http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004.

Soler, M. (2005). *Capital humano, El mentoring como herramienta de una motivación y retención del talento*, 184, 100 – 109.

Tamayo, M, (2005). *El proceso de la investigación científica*. 4 ed. México 25-26.