

**Motivadores de cambio y alta rotación de los asesores comerciales en sector bancario
y asegurador en Bogotá**

Disney Vargas Vargas

**Maestría en Dirección de Marketing
Colegio de Estudios Superiores de Estudio -CESA
Bogotá
2022**

**Motivadores de cambio y alta rotación de los asesores comerciales en sector bancario
y asegurador en Bogotá**

Disney Vargas Vargas

Tutor: Rodrigo Arturo Zárate Torres

**Maestría en Dirección de Marketing
Colegio de Estudios Superiores de Estudio -CESA
Bogotá
2022**

Tabla de contenido

Introducción.....	5
Pregunta de investigación.....	9
Objetivos	10
General	10
Específicos	10
Hipótesis.....	11
Estado del arte	12
Marco teórico	20
Rotación de personal	20
Sector financiero en Colombia	26
Sector bancario y asegurador en Colombia	28
Asesores comerciales	29
Metodología.....	31
Justificación de la metodología	31
Población y muestra	32
VARIABLES ANALIZADAS	32
Muestra y análisis de los resultados	33
Resultado del sector financiero	39
Sector asegurador	39
Sector bancario	44
Comparación entre sector bancario y sector asegurador	49
Resultados generales a las hipótesis propuestas.....	51
Conclusión.....	53
Referencias	55
Anexos.....	62
Anexo 1. Instrumento de la encuesta aplicada	62
Anexo 2. Gráficas de resultados de la muestra del trabajo de campo	63

Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Razón de rotación de personal.	30
<i>Figura 2</i> Resultado pregunta sector.	33
<i>Figura 3</i> Resultado pregunta Edad.....	34
<i>Figura 4</i> Resultado pregunta Ingresos	34
<i>Figura 5</i> Resultado pregunta tiempo en la empresa.....	35
<i>Figura 6</i> Resultados de la pregunta sobre motivaciones para un cambio frecuente de.....	36
<i>Figura 7</i> Resultado pregunta motivadores de cambio con cada frecuencia	39
<i>Figura 8</i> Resultado pregunta total empleados en aseguradoras.....	40
<i>Figura 9</i> Resultado pregunta edad sector asegurador	40
<i>Figura 10</i> Resultado pregunta ingresos sector asegurador	41
<i>Figura 11</i> Resultado pregunta tiempo en la empresa del sector asegurador.....	42
<i>Figura 12</i> Resultado preguntas motivadores de cambio con cada frecuencia.....	44
<i>Figura 13</i> Resultado pregunta total empleados en bancos	45
<i>Figura 14</i> Resultado pregunta edad sector Bancario.....	45
<i>Figura 15</i> Resultado pregunta ingresos sector bancario	46
<i>Figura 16</i> Resultado pregunta tiempo en la empresa del sector asegurador.....	46
<i>Figura 17</i> Resultado preguntas motivadores de cambio con cada frecuencia.....	49

Introducción

En Bogotá existen 13 conglomerados financieros y 19 compañías de aseguradoras, vigilados por la Superintendencia Financiera de Colombia. Dentro del sistema financiero en Colombia, los bancos y las aseguradoras presentan una dificultad para mantener estabilidad laboral en su área comercial. Esta situación no se presenta en otras entidades financieras.

Con respecto al sector asegurador, Fasecolda registró en el año 2020 que de 1.200 colaboradores 1.000 cambiaron de empleo. Este dato fue tomado de 25 aseguradoras encuestadas e ilustra la dimensión de la inestabilidad del sector asegurador en Colombia (Fasecolda, 2020).

Con respecto al sector bancario, Asobancaria en 2015 reportó un 14% de rotación de personal, lo cual podría indicar un incremento de 2.5% empleos con respecto al año anterior (Asobancaria, 2015). Sin embargo, este porcentaje de ocupación indica una rotación de personal y no la generación de nuevos empleos. Razón por la cual, estos datos evidencian una inestabilidad laboral para los colaboradores de este sector.

La Asociación Colombiana de Empleados Bancarios (ACEB, 2017) es el sindicato de trabajadores más grande del sector financiero, y al explorar su página Web pueden consultarse contenidos relacionados con un diagnóstico sobre las problemáticas que enfrentan los colaboradores bancarios. Por ejemplo: los recortes de personal de diferentes áreas, diversos tipos de abusos en los que incurren los jefes y la presión constante por resultados. Adicionalmente, ACEB evidenció, por medio de sus visitas a las oficinas bancarias, que en el transcurso de la pandemia la presión al personal del área comercial fue

aún mayor por el logro de las metas, casi que se convirtió en un requisito para mantener el empleo.

En el sector asegurador en Colombia los empleados manifiestan que padecen estrés, ansiedad e insomnio, a causa de las fuertes exigencias por la medición de resultados, las cuales hacen que sus jornadas de trabajo se extiendan en horarios de más de 12 horas diarias. Estas condiciones de trabajo impactan negativamente en la comunicación con los jefes y compañeros, e incluso generan dificultades al interior de la familia. Es difícil mantener una estabilidad en un ambiente en el que predomina la presión, antes mencionada, y afectaciones derivadas de esta, que se traducen en una alta intención de rotación (Sintraprevi, 2022).

En Colombia de cada diez nuevas empresas creadas seis se cierran antes de cumplir los cinco años de funcionamiento. De aquellas que se cierran, 98% son microempresas, y una de las principales causas es la alta rotación de personal (Actualicese, 2017).

Una organización asume anualmente hasta el 150% del salario de un empleado en un cargo indispensable al desvincularlo. Esto, debido a que remplazarlo genera fallas en la productividad, una imagen negativa de la compañía, pérdida de tiempo en la búsqueda de nuevos talentos, y estas pérdidas no se recuperan (Actualicese, 2017). Al reemplazar un empleado la empresa pierde la inversión que hizo en el procesos de selección y los días de entrenamiento e inducción. Las organizaciones no miden estos impactos económicos y no tienen en cuenta que las curvas de aprendizaje son diferentes en todas las personas, que cuentan con experiencia profesional y perfil distinto (Actualicese, 2017).

Actualícese identifica tres causas para la rotación de personal, una compensación psicológica y económica insuficiente, una escasa apropiación de la cultura organizacional y un bajo desempeño individual (Actualicese, 2017).

La rotación de personal ocasiona un impacto negativo para los bancos y para las aseguradoras, ya que este factor afecta la confianza, por otro lado el ambiente laboral interno y la apreciación de los clientes. A pesar de que la flexibilización laboral es una tendencia actual a nivel global, en estos sectores se requiere desarrollar estrategias de retención del talento humano.

Al asesor comercial financiero deben retenerlo, ya que establece una relación con los clientes y esto favorece las ventas, por lo cual es uno de los aspectos más relevantes en las organizaciones. Adicionalmente, la estabilidad del personal da una buena imagen de la industria en el servicio al cliente (Sanclemente, 2017).

En este contexto, esta investigación identifica una problemática en el hecho de que la alta rotación de personal es costosa para las empresas. Esto, se debe a que los empleadores nunca recuperan la inversión realizada durante la curva de aprendizaje de las personas en proceso de adaptación. Sin embargo, este fenómeno es generalizado en el sector bancario y asegurador en Bogotá. El hecho de que la alta rotación de personal en los bancos y las aseguradoras en Bogotá no haya sido estudiado, implica que no han sido identificadas las causas por las cuáles los empleados del sector financiero abandonen sus trabajos a un corto tiempo.

De modo que, este estudio busca conocer dichos motivos, para que con base en esta información los bancos y las aseguradoras puedan desarrollar estrategias para retener su

talento humano. Lo cual, les permitirá a estas entidades dejar de perder la inversión que realizan en la búsqueda de nuevas personas y en la preparación de un equipo sólido y leal.

Pregunta de investigación

Este estudio responde al interrogante alrededor de ¿cuáles son los motivadores de cambio y alta rotación de los asesores comerciales en el sector bancario y asegurador en Bogotá?

Objetivos

General

Determinar los motivadores de cambio y de alta rotación de los asesores comerciales en sector bancario y asegurador en Bogotá.

Específicos

Indagar con qué frecuencia cambian de empleo los asesores comerciales del sector financiero.

Conocer si los asesores comerciales del sector bancario y asegurador en Bogotá están a gusto con el cargo.

Identificar la estabilidad laboral de los asesores comerciales en bancos y aseguradoras de Bogotá.

Definir el motivador de rotación más común en los asesores comerciales del sector bancario y asegurador en Bogotá.

Hipótesis

Las personas que trabajan en el rol comercial en bancos y aseguradoras en Bogotá cambian constantemente de trabajo. Existe una diversidad de razones que lleva a los colaboradores a realizar esta acción, entre las cuales cabe mencionar que están insatisfechos, tienen nuevas alternativas laborales, presentan circunstancias personales, entre otras.

H1- Los comerciales reciben bajos salarios en las entidades financieras, lo cual los motiva a buscar nuevas opciones laborales.

H2- Los asesores comerciales del sector financiero desempeñan este rol porque es la única alternativa laboral que tienen.

H3- Los comerciales financieros consideran que el clima organizacional y la relación con los jefes directos son una de las razones para cambiar de empleo.

H4- Los asesores comerciales del sector financiero consideran que pueden obtener un mejor cargo en otras organizaciones, situación que los lleva a cambiar de trabajo. H5-

Los asesores comerciales del sector financiero sienten que no tienen estabilidad laboral por lo cual rotan constantemente.

Estado del arte

La alta rotación de personal es causada por varias circunstancias, una de ellas es la baja inversión en la formación y capacitación de la organización. Los empleados prestan servicios con una proyección incierta, ya que pueden cambiar de rol o ser reclutados por la competencia en cualquier momento; En ocasiones, antes de recuperar el costo generado por la capacitación obtenida dentro de la empresa. Estudios que examinan los costos de inversión en capacitación mediante encuestas, consideran, que es importante estar preparado por parte de la compañía, recibir una formación apropiada permite una mejor adaptación al rol (Forrier y Sels, 2003, pp 148-168).

Por su parte, Green et al., en 1996, interpretan una conexión positiva entre la tasa de rotación del personal y la escala de inversión en capacitación de dos maneras. La primera describe que las empresas con una rotación alta invertirán más en formación para sustituir las habilidades y competencias del personal que sale, o para incrementar la fidelidad laboral a futuro. La segunda interpretación, sostiene que las empresas de gran tamaño tienen mayor rotación porque el personal preparado y con experiencia busca estar mejor remunerado utilizando las competencias que adquieren.

Las organizaciones pueden buscar métodos para fidelizar y retener a los empleados; siendo flexibles, gozando de una buena cultura organizacional y desarrollando una carrera laboral para los colaboradores, estas son condiciones que la mayoría de personas espera del empleador. Es importante conocer el factor que estabiliza y permite obtener la lealtad de ellos, desarrollándolos en su máximo potencial, esto ayuda a minimizar costos en procesos y tener mayor productividad. Cuando las compañías se caracterizan por tener una alta rotación de personal, los competidores están listos para buscar pasivos de personal ya capacitados en ese lugar. El reclutamiento para las organizaciones es algo que en el tiempo

se convierte tan normal en su mayoría, que consideran mejor traer nuevos empleados que retener las personas ya capacitadas y desarrolladas, perdiendo de vista el costo que representa la capacitación y formación (Forrier y Sels, 2003, pp 148-168).

Actualmente, conocer por qué las personas abandonan sus trabajos es un desafío, pues las empresas buscan tener estrategias para retener su personal. La retención de empleados se ha convertido en una preocupación para las organizaciones, siendo uno de los pocos recursos que pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible (Cardy y Lengnick-Hall, 2011, pp 213-217).

La pérdida de empleados buenos afecta directamente la productividad, la calidad del trabajo, también los costos económicos y la pérdida de capital (De Coninck, 2011, pp 2134; Matanda y Ndubisi, 2013, pp 1030-1055). La gestión de retención de empleados es una forma de generar importancia, calidad y bienestar en el entorno, al tiempo que se mantiene el rendimiento organizacional, la moral y la retención positiva de clientes (Hancock et al., 2013, pp 573-603).

Las organizaciones, al tener esfuerzos focalizados en conocer sus equipos y mantener beneficios, pueden retener su mejor talento, brindando estabilidad a personas que tienen cargos destacados para el desarrollo y funcionamiento de áreas que influyen en el logro de los resultados. Las estrategias que se plantean para fidelizar el personal son por actividades de interacción, cercanía con el entorno más importante, también enseñando tácticas para lograr el mayor desempeño y obtener mayor eficiencia entre las partes. Priorizar la estabilidad laboral, capacitar al personal y brindar buen clima organizacional permite un mayor compromiso de los empleados y llegar al resultado (Dechawatanapaisal, 2018).

La importancia de recursos humanos para el desempeño organizacional no puede ser subestimada (Jiang et al., 2012, 1264-1294). Sin embargo, estos son más difíciles de gestionar que los recursos físicos, las instrucciones que se dan en las gerencias no pueden controlar el comportamiento de los empleados, sino garantizar que todas las dimensiones del trabajo estén diseñadas de una forma que destaquen el desempeño de todas las personas involucradas en un rol (Becker y Huselid, 1998, pp 53-101). Se ha estudiado el efecto de acuerdos de trabajo flexible en el desempeño organizacional; la relación entre el horario flexible y la semana laboral comprimida, que generan satisfacción laboral y disminuyen las intenciones de rotación de los empleados (Kotey y Sharma, 2017, pp 731-747).

Los acuerdos de trabajo flexible indican a los empleados que la organización se preocupa por ellos y permite perseguir los intereses personales mediante negociaciones y acuerdos de beneficio mutuo para las partes (Takeuchi et al., 2009, pp 1-29). Permitir que el empleado sea escuchado y, por medio de una propuesta, quiera hacer acuerdos de trabajo flexible otorga mayor satisfacción y compromiso. Las organizaciones que comprenden a sus empleados y permiten en algunas circunstancias tratos para cumplir algunas actividades laborales, alcanzan un mejor resultado y generan una lealtad a la compañía, a diferencia de las que no lo realizan. Para el área de reclutamiento el buscar igualdad en la vida personal y laboral en colaboradores es un reto, reducir el estrés y tener arreglos de trabajo que se ajusten a las necesidades de todas las partes se convierte en una necesidad a solucionar. De ahí que hoy en día, sea tan importante escuchar a los colaboradores y hacer ajustes en las funciones a desarrollar (Kotey y Sharma, 2017, pp 731-747).

Se investigaron los efectos directos e indirectos de las formas de trabajo flexible. “Los puntos que se analizaron fueron: horarios de trabajo flexibles, trabajo compartido, reducción de horas de trabajo, licencia flexible y banca de horas. Como conclusión, dicen

que es importante que los empleadores se aseguren de que haya una reasignación adecuada del trabajo al negociar, garantizando un buen equilibrio entre la carga de trabajo y el tiempo de trabajo disponible. Se supone que las formas de trabajo actual conducen a una mayor satisfacción laboral y a una disminución del ausentismo y la rotación del personal. Esto puede, a su vez, conducir a un mayor rendimiento financiero o al retorno de la mano de obra” (Kotey y Sharma 2019, pp 731-747).

Tener un punto de equilibrio, al implementar un modelo flexible en las organizaciones, podría ofrecer mayor optimización del recurso humano, mejorar la cultura organizacional, tener mejores resultados, y fidelizar a los colaboradores.

Otra situación que también genera incertidumbre a los empleados es cuando hay cambios organizacionales. En estas circunstancias se deben destacar las habilidades directivas de líderes. Los nuevos escenarios crean miedos y generan incertidumbre , llevando algunos colaboradores a buscar nuevos trabajos. El liderazgo es un factor importante para la efectividad y gestión cuando se presentan cambios e innovación, en dirección o en otros aspectos en las organizaciones (Bass & Avolio, 1990). Para los colaboradores, cuando se presentan estos sucesos, el clima organizacional se afecta, la estabilidad del personal se considera en riesgo, las actitudes y los comportamientos de las personas es sensible. De ahí la importancia de un buen liderazgo que inspire, motive y genere confianza (Pritchard y Karasick, 1973, pp 126-146).

La atención fijada en un buen liderazgo y un buen clima de trabajo ayuda a disminuir la pérdida de empleados por rotación voluntaria, esto favorece el ambiente laboral en momentos de cambios para la organización. Los cambios en las personas condicionan y causan amenaza, para este caso, este riesgo aumenta la intención de cambiar de empleo, también genera afectación moral y la productividad no es la misma en el corto y

mediano plazo. Por lo tanto para las organizaciones el modelo de liderazgo es fundamental en la sostenibilidad del talento humano frente a las adversidades. El mantener una comunicación directa ayuda a minimizar la deserción en situaciones inciertas (Aarons y Sawitzky, 2006, pp 289-301).

Los líderes deben mantener un equilibrio en la vida de las personas basados en los resultados frente al rol que se desempeña, ya que la renuncia de personal por aspectos agobiantes puede afectar el crecimiento de una organización. Cuando los subordinados están satisfechos con su líder, el estrés y la inseguridad laboral se reducen considerablemente (Probst et al., 2016, pp 47-56). El sentido de pertenencia de una persona a la organización tiene efectos positivos, se define en la confianza y lealtad a su gerente, la integración laboral y el comportamiento al interior de la empresa (Graen y Uhl-Bien, 1995, pp 219-247; Harris, Wheeler y Kacmar, 2011, pp 271-281). Además reducir la inseguridad, el estrés y el agotamiento emocional que ocasiona las funciones de un cargo, como la influencia positiva del líder, se refleja en los resultados y minimiza la intención de renuncia laboral según hallazgos de Darrat et al., 2016, pp 236-245.

Existen diferentes aspectos para que la organización sea eficiente, aunque el factor más importante es tener al personal indicado y preparado (Li et al., 2018, pp 1909-1922).

Mantener personal experimentado en la organización permite procesos más eficientes. Por esta razón, es importante mantener una baja la rotación. Por ejemplo, "Si tiene 50 empleados, que sería un departamento de tamaño mediano, entonces podría esperar perder de tres a cuatro personas al año debido a la jubilación, problemas de salud u otro trabajo" siendo estos los motivos de ausentismo y razones por las que se presentan los cambios de personal, dice en una entrevista David Catoe a Kathleen Vega en el 2015.

Las organizaciones deben mantener una rotación baja de acuerdo al tamaño, este indicador ayuda a construir tácticas que permitan retener el personal. Así mismo, la rotación en un momento dado es recomendada, ya que el tener nuevas personas permite oxigenar el entorno e intercambiar conocimiento (Vega, 2015).

En las organizaciones está el área comercial, importante para el logro y alcance de resultados, aunque en general, es una de las áreas donde existe mayor rotación de personal. Se considera que las personas en ventas tienen unas habilidades determinadas, a pesar de no ser lo mismo para todas las industrias. Existen diversas opiniones para identificar al mejor comercial. Grant et al. (2001, pp 165-178) afirmaron que un buen desempeño en ventas es la respuesta de vendedores que tienen mayor compromiso organizacional. Cuando las relaciones entre líderes y vendedores es buena, se refleja en el cumplimiento de las ventas, el compromiso con la organización y bienestar laboral. La investigación sobre los atributos personales de las personas de ventas ha dado lugar a una evaluación exhaustiva realizada por Jobber y Millar en 1984. Aquí, las principales dimensiones derivadas fueron el conocimiento del servicio o producto, la personalidad, la motivación, la inteligencia, la determinación y las habilidades de comunicación. Para recursos humanos a pesar de pruebas y entrevistas, es un reto identificar si el vendedor prospecto para el rol será exitoso.

Los cambios de personal en algunas circunstancias es normal, las personas constantemente buscan un crecimiento laboral, es parte de las aspiraciones en los profesionales y es muy frecuente en empleados que desempeñan cargos comerciales. Según Anghel Forrier y Luc Sels (2003) la rotación en los vendedores es algo incierto para las organizaciones, pues la efectividad del cargo en ocasiones no es identificada, esto deja un vacío en los indicadores de eficiencia.

La literatura de la fuerza de ventas se ha centrado en identificar cuántos vendedores abandonan la organización sin tener en cuenta el resultado comparativo de los que renuncian y de los que se quedan. Esta falta de énfasis en el rendimiento puede distorsionar el verdadero efecto de la rotación en la organización (Johnston y Futrell, 1989, pp 141-157).

Cuando los buenos vendedores renuncian, generan efectos negativos en varios aspectos, la empresa aumenta los costos de contratación y capacitación, se presenta pérdida de ingresos y las relaciones con los clientes suelen ser escépticas (Russ y McNeilly, 1995, pp 57-65). Las estimaciones indican que contratar y capacitar un reemplazo para un empleado perdido cuesta aproximadamente el 50 por ciento del salario anual del trabajador (Gemignani, 1998, pp 10-14).

Cada vez, es más fácil predecir cuándo una persona quiere cambiar de empleo sin necesidad de expresar las razones. La rotación de personas en los distintos cargos presentan desafíos para las empresas debido a los costos que genera contratar un reemplazo, buscar un talento con los requisitos para el cargo, realizar capacitación y formación hasta la adaptación al rol (Johnson et al, 2000). También la alta rotación de personas deja consecuencias por reducción de eficacia y eficiencia en el servicio a los clientes actuales y prospectos (Sager, Varadarajan y Futrell, 1988, pp 21-36).

Varios estudios han examinado los efectos de la satisfacción laboral como el compromiso organizacional, el desempeño laboral y las intenciones de rotación (Netemeyer, Johnston y Burton, 1990, p 148; Singh, Verbeke, & Rhoads, 1996, pp 69-86).

Se convierte en una oportunidad implementar métodos y estrategias que permitan la satisfacción de los empleados para obtener el máximo desempeño y minimizar la intención de abandono al cargo.

Marco teórico

En este apartado se presentarán los resultados de la revisión de literatura especializada relacionada con la conceptualización de cambio de empleo en las empresas analizadas para esta tesis. Así mismo, expone los hallazgos de algunas investigaciones sobre el sector financiero en Colombia. Específicamente, en lo que se relaciona con los hábitos y los comportamientos en la rotación de personal en las entidades bancarias y aseguradoras del país. Asimismo, se plantea el alto impacto de la labor de los asesores comerciales en la satisfacción del cliente y en el cierre exitoso de las ventas.

Rotación de personal

La rotación de personal se refiere al cambio de empleo de una persona en la empresa. Se define que inicia el ciclo desde el momento que se renuncia hasta la nueva contratación y preparación del remplazo.

Para las organizaciones, la rotación de personal es costosa. Según Deloitte, perder un colaborador puede ser costoso, llegar a duplicar el valor económico anual. También la alta rotación de personal afecta el estado emocional de las personas, reputación de la organización e impacto en resultados. Cuando existe rotación en la organización se percibe inestabilidad y esto afecta el rendimiento de las diferentes áreas. Hay colaboradores cuya renuncia afecta la relación entre clientes-empresa, sobre todo en áreas de servicio al cliente; la experiencia y la relación a pesar de ser cordial, se crea una distancia. Otro factor que perturba es la eficiencia en el resultado, pues la gestión de tareas en el nuevo colaborador debe rápidamente adaptarse a la cultura y lograr la productividad exigida.

En cifras financieras para las organizaciones la pérdida de un empleado tiene unas implicaciones negativas que varían de acuerdo al cargo. Cuando existe rotación constante en

la organización se puede identificar el costo de la persona basado en los resultados, conocer la productividad, valor del reclutamiento y formación, inversión en el proceso de adaptación.

Un estudio realizado por LinkedIn, las causas de renuncia en las personas dentro de las organizaciones es por no tener oportunidad de desarrollarse, no tener buenos líderes, un clima laboral poco óptimo, querer un trabajo con mejores retos y no tener satisfacción por los ingresos obtenidos. Así mismo si la organización invirtiera en el desarrollo de carrera dentro de la misma serían más estables y no contemplarían tener un cambio de empleo. Estos datos permiten visualizar oportunidades de mejora y flexibilidad para disminuir la intención de cambio de empleo.

También, un informe de Infoempleo Adecco, indica los empleados que los colaboradores pasan a otros empleos por ofertas con mejores beneficios también por la falta de tener un desarrollo personal y profesional. Existen otras situaciones que pueden apoyar e influir en la rotación como lo es, el ambiente laboral poco amable, un alto nivel de estrés y presión, poca proyección de crecimiento laboral, tener habilidades y capacidades diferentes a las que requiere el puesto de trabajo para el cual es contratado, malas decisiones de contratación, entre otros. Actualmente las organizaciones le dan importancia a estos aspectos y han implementado estrategias para retener el talento. Ofrecer beneficios a los empleados ayuda a disminuir la alta rotación, entregar becas académicas, apoyar el cuidado infantil o admitir permisos remunerados de medio tiempo. Implementar un modelo de retención donde se pueda monitorear la satisfacción de los colaboradores, generando apoyo con respecto a oportunidades de carrera y formación, también mejorar el estilo de

proyección, siendo competitivos en la forma de contratar, con el objetivo de crear lealtad y sentido de pertenencia en la organización.

Según Werther & Davis, (2008) citado por Correa y Martínez, (2017), la condición de la rotación de personal alta impacta en las organizaciones, para este caso se describe que “el grado de disposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla y constituyéndose como un desafío especial para el departamento de capital humano”, se considera que no es posible anticiparse a la renuncia de las personas de forma explícita. Por otro lado se debe focalizar la formación con exigencia y tener preparados a los colaboradores para tener la capacidad de responder por las funciones asignadas.

Según Correa y Martínez (2017), la rotación del personal se experimenta de dos maneras, la primera es la salida voluntaria, generada por decisión del colaborador, definida como renuncia del trabajador por varios motivos, temas familiares o personales, por inestabilidad laboral, condiciones y otros, y la segunda por decisión forzada, decisión que es ajena a la intención del colaborador siendo la empresa quien decida el despido, o por enfermedad, incapacidad permanente, jubilación y muerte del colaborador.

Llevar un indicador en rotación del personal es importante, aporta al cumplimiento de las proyecciones en la empresa, en este caso se debe buscar parámetros comunes entre el plan de los empleados con los intereses de la empresa para obtener el nivel de satisfacción y obtener beneficios para las partes (Escobedo, 2013).

En las organizaciones es importante identificar cuáles son las principales causas de la rotación de personal y buscar correctivos necesarios, esto genera vulnerabilidad, pérdida de valor y hasta dificultades para competir en el mercado. Por otro lado, los altos costos por

la inversión en el proceso de adaptación, conocimiento de la organización y aprendizaje para desempeñar el cargo adecuadamente no se logra en un corto plazo. Además también tiene efectos económicos por la baja productividad en un proceso de transición en los movimientos de personal lo que puede generar insatisfacción del cliente en el servicio o producto, hasta caída de rentabilidad por costos originados en periodos cortos.

La búsqueda de talentos con experiencia es relevante en las organizaciones, el area de recursos humanos debe definir cada cargo con características explícitas y habilidades claras para el candidato a buscar, focalizado en atraer personal externo, sin identificar qué personal preparado puede existir al interior de la organización con las capacidades para las vacantes, esto disminuye costos de inversión y también mejora el clima organizacional quitando el concepto de estancamiento laboral en los empleados.

Robbins (1998) citado por Correa y Martinez (2017) define que “la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización”, donde el problema puede ser por reclutamiento, selección, capacitación y complicaciones laborales originando altos costos por este motivo. Es normal la rotación en las empresas, ya que no se puede eliminar aunque se puede minimizar en los empleados de buen desempeño y de los cargos que es dispendioso remplazar.

El principal activo de una organización se considera que es el capital humano, por esto se desarrollan estrategias para detener la deserción de personas y retribuir bien al personal. También se deduce que la indecisión de personal entre la empresa y el clima laboral es definido por la rotacion de personas, donde se rompe la relación entre el trabajador y la compañía, por lo mismo la importancia de dar atención a la relación entre

los empleados, por lo tanto saber la satisfacción y motivación del personal, del mismo modo el entorno social, psicológico y físico que impacten en la compañía. Citado por Portilla y Rivas, (2021) según Chiang, et al. (2010), afirman que “la satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” lo que quiere decir que es un equilibrio emocional relacionado con el entorno en el lugar de trabajo. La desatención en la rotación ocasiona déficit financiero, ya que el proceso de formación del talento tiene costos, así mismo el tiempo que requiere la adaptación al rol, ya que no será correspondido en el resultado desde el primer momento de la vinculación, razón por la que tener indicadores de rotación bajos es el ideal para mantener oxigenadas las áreas (Portilla y Rivas, 2021).

Para John Badel, Gerente General de Lee Hecht Harrison para Colombia, citado por Ramirez (2016), “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario, por lo que uno de los mensajes invita a tener buenas oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante -periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición-, que puede ser de 3 a 6 meses, y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses”.

Por otro lado la firma Performia Colombia (s.f), quien es un proveedor internacional de soluciones para la selección de personal, desde la base del salario mínimo como medición, indica que las empresas tienen pérdidas de 1'155.687 pesos mensuales al contratar un mal empleado, pues es un costo que no se recupera además se estima que es lo mínimo pero en varias ocasiones la cifra aumenta. Además la inversión del tiempo y el

dinero no se recupera, también la curva de aprendizaje es distinta en todos los candidatos, a veces representa retraso y desgaste si el empleado se va en un corto plazo. Importante en el momento de la vinculación tener tácticas para identificar si las condiciones del cargo cumplen con las expectativas del candidatos, también permite darle la oportunidad a la persona más interesada y apta en un momento dado, esto ayuda a minimizar la rotación (Ramirez, 2016).

Tener una oferta atractiva con una buena compensación económica con salarios emocionales, alternativas de desarrollo especialmente para la generación *millennials*, ayuda a disminuir la situación de estancamiento y evitan ir a otra organización. También las oportunidades de desarrollo de carrera, realizar contra oferta y tener buenos líderes es indispensable para ver a empleados determinados en una proyección laboral a largo plazo dentro de la organización. A la medida que se tengan buenos mentores que supervisen, retroalimenten, reconozcan los logros y mantengan la buena comunicación, tiene un efecto positivo reflejado en un clima organizacional destacado y satisfactorio acompañado de buenos resultados, comentario de Carlos Schmidt, presidente de la junta directiva de Acip Bogotá y Cundinamarca (Ramirez, 2016).

Para las áreas de recursos humanos es importante en el momento de reclutar revisar la permanencia en los empleos anteriores de una persona deduciendo la estabilidad con este análisis en su hoja de vida así como la validación de referencias, pues en ocasiones algunos candidatos cumplen con el protocolo aunque también hay otros que son todo lo contrario en temas de recomendaciones.

Así mismo el tema de la rotación de empleos se evalúa de acuerdo a la profesión, edad, factores externos y tipos de actividad, dicho por Jairo Pinilla director de Performia Colombia (Ramirez, 2016).

Chiavenato (2009) citado por Portilla y Rivas (2021) explica que talento humano hace la gestión en un conjunto de prácticas necesarias para orientar las funciones de cargos gerenciales relacionados con el recurso humano, algunos de ellos son la selección, la capacitación, los reconocimientos y la evaluación de desempeño permitiendo un conocimiento amplio de cada empleado.

Existen modelos de competencias basados en aprendizaje autónomo, donde se contempla que no solo la formación y capacitación de la organización es parte del conocimiento de las personas, la capacidad de estar a la orden de las exigencias son conductas que tienen ventajas en los candidatos que están más preparados. Además esto permite que el área de talento humano encamine el direccionamiento estratégico a construir cadenas de valor para identificar aspectos personales de los prospectos que se alineen al cumplimiento de la misión, visión, políticas y retos que lleven al éxito de la organización. De esta forma se lleva a cabo un mejor ambiente laboral, al tener un contexto similar. (Vivar et al., 2020, pp 184-203).

Sector financiero en Colombia

En Colombia el sistema financiero tiene como entidad principal al Banco de la República, quien regula y controla las políticas monetarias, cambiarias y crediticias, así mismo le corresponde emitir el dinero circulante, administrar reservas con el exterior, controlar la inflación y regular las tasas de los bancos comerciales. El banco de la república

es una entidad pública y con funciones distintas a las ejercidas por las demás entidades financieras.

De la misma forma existe la superintendencia financiera de Colombia quien vigila a las entidades que conforman el sector financiero en el país. Este se encuentra conformado por los bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento comercial, fiduciarias, compañías de seguros y sociedades comisionistas de bolsa. El sector financiero tiene un efecto importante en la economía del país, ya que captan, movilizan y asignan los recursos financieros a nivel nacional, así se permite la producción, el comercio y el consumo de bienes. La principal función de la banca es hacer captación, ser intermedio para realizar transacción y asignar recursos a la población acorde a políticas establecidas con base en medidas que controlen el riesgo.

Las entidades que prestan y recaudan dinero son quienes actualmente componen el sector bancario, mientras que las entidades que brindan protección frente a distintas adversidades o siniestro son las aseguradoras que también conforman la industria financiera.

Por otro lado se entiende que el origen de los bancos se creó por la necesidad de una evolución y formalización en las casas de cambio. La necesidad de tener recursos en custodia reemplazando el oro, impuso el efectivo como dinero oficial superando al oro. Hoy en día es la forma de transferir depósitos e intercambiar en el comercio reemplazando el metal.

De la misma forma se deduce que los seguros se crean en la edad antigua, cuando se necesitaba salvaguardar los intereses personales de algunas comunidades. Se considera que

desde hace 3000 años antes de cristo los mercaderes de babilonia al tener perdidas de mercancías se buscaba tener quien vigilara y protegiera los productos originando la oportunidad de un producto que respaldara en caso de algun riesgo.

Sector bancario y asegurador en Colombia

En Colombia el sector financiero esta compuesto por trece conglomerados, a continuación vamos a mencionar los que estan conformados según dato de las Superintendencia Financiera de Colombia ; conglomerado financiero Sura-Bancolombia, conglomerado financiero Aval, conglomerado financiero Bolivar S.A., conglomerado financiero BBVA Colombia, conglomerado financiero Fundación Social, conglomerado financiero Coomeva, conglomerado financiero Scotiabank Colombia, conglomerado financiero Itaú Colombia, conglomerado financiero BNP Paribas Colombia, conglomerado financiero BTG Pactual Colombia, conglomerado financiero GNB Sudameris Colombia, conglomerado financiero Credicorp Capital Colombia y conglomerado financiero Skandia Colombia.

Un conglomerado es creado por la unión de varias entidades, con mercados a atender similares o diferentes, la fusion de estos conglomerados es el interes en un crecimiento y desarrollo mutuo al crear estas alianzas. Esto ha permitido trascender y diversificar los servicios.

En el sector asegurador existen 19 compañías que desarrollan esta actividad y son Allianz Seguros de Vida s.a., Axa Colpatria Seguros de Vida s.a., Seguros Bolivar s.a., Compañía de seguros de Vida Aurora s.a., Skandia seguros de Vida s.a., HDI seguros de vida s.a., seguros de vida Suramericana s.a., Metlife seguros de vida s.a., Pan American

Life de Colombia Compañía de Seguros S.A., Seguros de Vida Alfa S.A., Seguros de Vida del Estado S.A., Global Seguros de Vida S.A., Positiva Compañía de Seguros S.A., Colmena seguros riesgos laborales s.a., BBVA Seguros de Vida Colombia S.A., La Equidad Seguros de Vida, Mapfre Colombia vida seguros s.a., BMI Colombia s.a., Compañía de seguros colmena seguros de vida s.a.

En Colombia todo lo relacionado a un producto de estas entidades es regulado por unos parametros definidos por la superintendencia financiera. Estas se conforman bajo la forma de sociedades anonimas mercantiles o asociaciones cooperativas y el objeto social es realizar la operatividad de seguros con la regulación establecida.

Asesores comerciales

El asesor financiero es la persona encargada de orientar a los clientes, con el conocimiento en finanzas y la habilidad de persuadir e identificar el producto que mejor se adapte en cada situacion.

Las entidades del sector financiero tienen retos importantes, en este caso, destacar una buena percepción por parte de los clientes se convierte en prioridad y esto depende de la preparación que tienen las personas que hacen el contacto directo, mas allá de la eficiencia en los diferentes procesos cuando existe un producto, pues la experiencia es la lealtad para tener la confianza de mantener servicios y productos financieros.

Para las organizaciones financieras, el lugar, la función y el papel de un cliente deben definirse y explicarse adecuadamente, servir al cliente debe planificarse como un valor y actuar ante él, por lo tanto, todos los clientes desean recibir servicios de alta calidad, con rapidez en las operaciones bancarias y recibir una atención particular de los empleados. La creación de confianza en el cliente es una base para desarrollar relaciones a largo plazo

con los clientes y la creación de satisfacción del cliente es un requisito previo importante para garantizar la lealtad del cliente (Jamal y Anastasiadou 2009).

Por otro lado, la satisfacción del cliente en los bancos se basa en la cercanía creada al momento de brindar asesoría. Para las entidades financieras el tema de relaciones personales es vital en la calidad y el servicio a los clientes, la estabilidad del talento permite una preparación adecuada, además garantiza la cercanía entre los clientes y las entidades.

En 1964, Mayer y Greenberg reportaron niveles muy altos de rotación de personal de ventas en la industria de seguros (50% en 1 año y 80% en 3 años).

Es un número que crea una alerta, aunque en el tiempo no es tan distinto.

Así mismo en una encuesta realizada por Fasecolda en el 2020, demuestra que buscar una mejor oportunidad laboral y tener una mejor oferta económica es la razón de renunciar o cambiar de trabajo en los empleados de 21 aseguradoras.

Figura 1 Razón de rotación de personal.



Nota: Tomado de Fasecolda (2020).

Metodología

Este estudio diseñó y desarrolló una metodología de investigación mixta, ya que combinó métodos de recolección y análisis cualitativos y cuantitativos. De manera que, a continuación se presentará la forma en la que se definió la muestra poblacional a la que se le aplicó la encuesta, y un contexto de las respuestas del detalle de bancos y aseguradoras.

Justificación de la metodología

Esta tesis aplicó una encuesta para indagar las causas e intenciones de cambio de las personas que desempeñan el rol comercial en los bancos y en las aseguradoras en Bogotá. El instrumento de esta encuesta se diseñó con base en la experiencia que la investigadora tiene en el sector, así como en la consulta de la literatura especializada al respecto. Para obtener la información de los encuestados, a cada uno de ellos se les envió vía *WhatsApp* un enlace en el que se les solicitó responder a cinco preguntas, procedimiento para el cual debían disponer de un tiempo estimado de cinco minutos.

La encuesta fue creada a modo de cuestionario cerrado con preguntas que al ser resueltas aportaran a la resolución de la pregunta de investigación. El formato de este sondeo inicia aclarando de manera explícita que la información recolectada tendrá fines académicos, de igual modo ofrece garantías de confidencialidad de la información suministrada. Posteriormente, se pregunta a los encuestados si pertenecen al sector bancario o al sector asegurador, para obtener datos diferenciados. Luego, se solicita el rango de la edad de quienes resuelven el cuestionario, para indagar acerca de posibles relaciones entre rotación y rango etéreo. Con una intención similar se pregunta por rango salarial y el tiempo de trabajo en la compañía, para que ese dato oriente el análisis sobre posibles relaciones entre niveles de satisfacción con los ingresos y estabilidad de los colaboradores.

Por último, se exploran algunas de las posibles razones que motivan la intención de cambio de empleo a quienes respondieron el sondeo. El cuestionario concibe las siguientes razones: buscar un mejor salario; interés en otro cargo; disfrutar de mejor clima laboral; cambiar de jefes/ líderes; estar en otro sector; tener estabilidad laboral; sensación de estancamiento laboral o por oferta de la competencia. Por último, se les solicitó que señalaran la frecuencia con la que estos motivos habían influido en su deseo de trabajar para otra compañía.

Población y muestra

Según el DANE (2020), en Bogotá existen 129.680 colaboradores en el sector financiero. No obstante, las cifras exactas para el cargo de asesor comercial no se ha calculado con exactitud, razón por la que la encuesta que se aplicó tomó una muestra por conveniencia.

La población de la muestra está compuesta por personas que actualmente desempeñan cargos comerciales en bancos y aseguradoras de Bogotá. Estas personas contaron con disponibilidad, facilidad de contacto e interés de ser voluntarios para este estudio. El criterio de inclusión definió a personas que están activas laboralmente en sector bancario o asegurador. El criterio de exclusión omitió a personas que no pertenecieran al rol comercial; y la población objetiva estuvo compuesta por personas que trabajen en Bogotá, es decir mujeres y hombres de todas las edades.

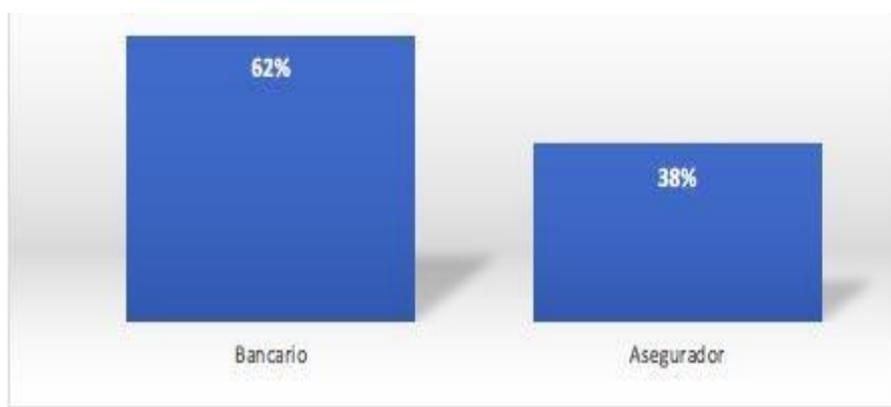
VARIABLES ANALIZADAS

Para el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta, se definieron cuatro variables que fueron: Sector en el que trabaja actualmente; Nivel de ingresos; Tiempo en el cargo y; Frecuencia de posibles motivos de intención de cambio laboral.

Muestra y análisis de los resultados

Se obtuvo una muestra de 94 encuestados con los criterios antes mencionados, de las cuales 58 personas dan respuestas desde su experiencia laboral en bancos y 36 las dan desde su experiencia laboral en aseguradoras. De manera que, la mayoría de los encuestados trabajan en el sector bancario, con un 62%; frente a un grupo minoritario de encuestados que trabajan en el sector asegurador, con un 38%. Tal como se puede observar en la Figura 2.

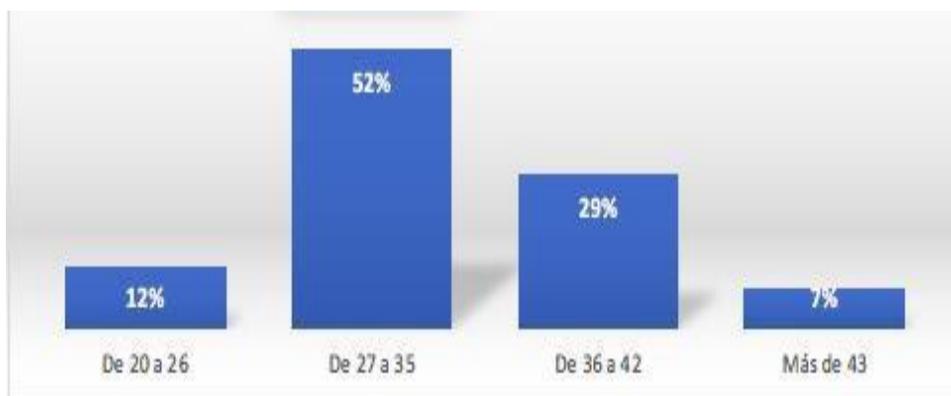
Figura 2 Resultado pregunta sector.



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otra parte, con respecto al perfil etéreo de los encuestados, los resultados obtenidos reflejan que existe una concentración de 49 personas con edades en el rango de 27 a 35 años, que componen el 52% de la muestra, en el segundo lugar 27 personas entre 36 a 42 años siendo el 29% del muestreo, la siguiente posición, 11 personas de 20 a 26 años con un 12% del total de las respuestas y por último 7 personas que hicieron parte de este sondeo tienen más de 43 años siendo un 7% del total. Se detecta que la mayoría de los indagados están entre 27 y 42 años en esta investigación.

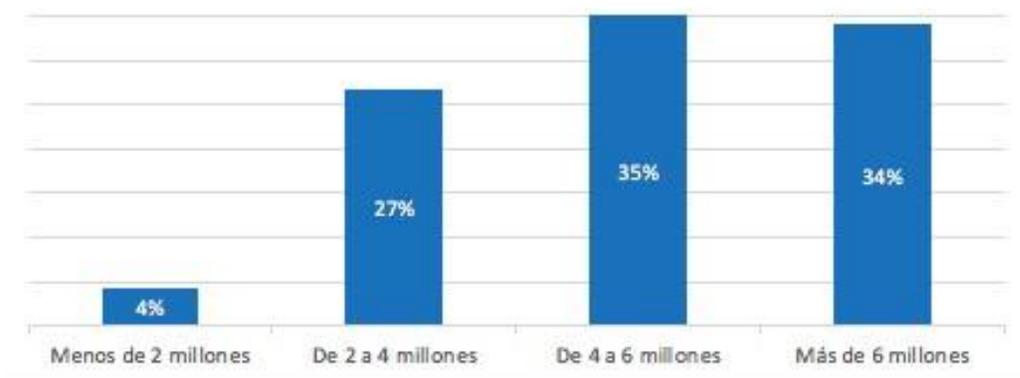
Figura 3 Resultado pregunta Edad.



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Con relación a los ingresos de las personas que respondieron la encuesta y que laboran en bancos y aseguradoras, se determinó que están entre 4 y 6 millones mensuales en el caso de 33 personas, que representan el 35% de la muestra. De igual modo, 32 encuestados tienen ingresos de más de 6 millones de pesos mensuales, que representan el 34% de la muestra. Así mismo, 25 respuestas dejan marcado salario entre 2 y 4 millones, corresponde a 27% de la muestra, y 4 sujetos marcan tener salario menor a 2 millones de pesos y pertenece al 4% de encuestados. Se puede observar que el salario en los comerciales tienden a superar los cuatro millones en bancos y aseguradoras.

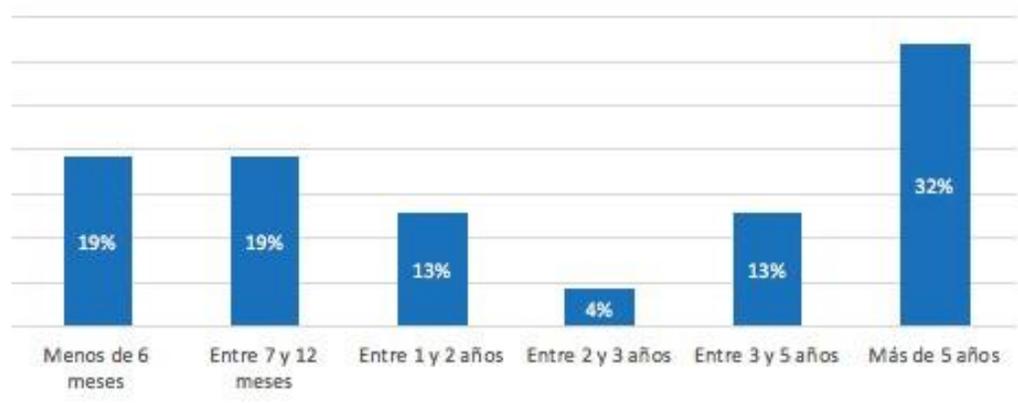
Figura 4 Resultado pregunta Ingresos



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

En cuanto al tiempo que los encuestados llevan en la compañía en la que laboran, los resultados obtenidos reflejan que 30 personas llevan más de 5 años en el cargo actual, representando un 32% de la muestra. Por otra parte, 18 personas llevan menos de 6 meses, representando un 19%; y otras 18 personas llevan desempeñando su cargo actual entre 7 y 12 meses, representando un 19%. De modo que, estas 36 personas que tienen menos de un año en la empresa, representan una mayoría, con el 38% de la muestra, tal y como se observa en la Figura 5.

Figura 5 Resultado pregunta tiempo en la empresa

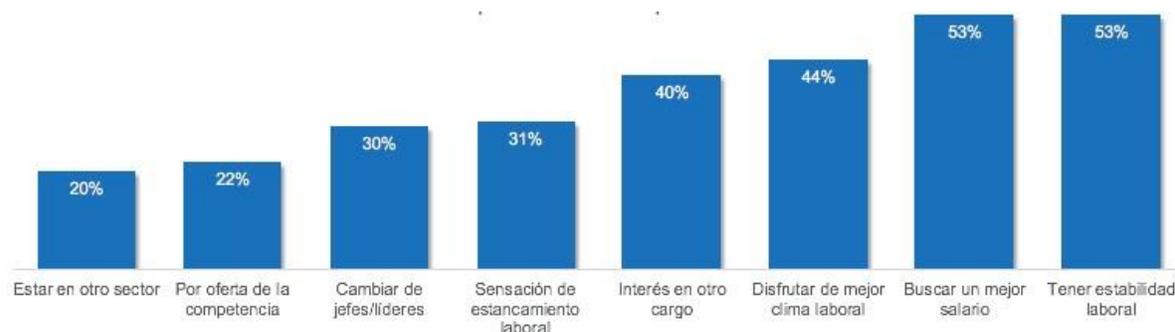


Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

A propósito de las motivaciones para un cambio frecuente de empleo, las personas que trabajan en la banca y las compañías de seguros, respondieron en el siguiente orden; el 53% coinciden que la búsqueda de mayor estabilidad laboral los lleva a pensar en cambiar de actividad frecuentemente correspondiente a 49 respuestas del sondeo, también un 53% equivalente a 49 encuestados dice que un motivo de renuncia es buscar un mejor salario, el 44% frecuentemente le gustaría cambiar de empleo para disfrutar de mejor clima laboral que corresponden a 41 personas indagadas.

Hay un 40% de respuestas que frecuentemente buscaría empleo en otro cargo, dato de 37 personas, además 29 personas que son el 31% de los que contestaron, tienen sensación de estancamiento laboral frecuentemente, por otro lado, el 30% que corresponde a 28 participantes cambiaría de empleo por tener diferentes jefes o líderes, adicionalmente 20 personas que son el 22% de respuestas del total de la muestra, señala intención de cambio de trabajo la oferta de la competencia, al mismo tiempo, el 20% contestó que cambiaría frecuentemente por estar en otro sector, opinión de 18 personas, siendo la razón con menos respuestas obtenidas que contemplan frecuentemente renunciar, se infiere que frecuentemente hay criterios que llevan a pensar en no querer seguir donde se encuentran actualmente.

Figura 6 Resultados de la pregunta sobre motivaciones para un cambio frecuente de



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otro lado, al describir los posibles factores que ocasionan la intención de renuncia, se obtuvieron las siguientes respuestas; cuando se preguntó si por oferta de la competencia con qué frecuencia contemplaría renunciar las respuestas fueron, un 34% ocasionalmente decidiría irse a otra entidad, seguido de frecuentemente con un porcentaje del 22% de los encuestados, se intuye que más del 50% del total de la muestra está dispuesto a irse a la competencia en un momento dado. También, un 10% de las personas

que responden, nunca contemplan tener cambios por este motivo y el 14% raramente se les ocurre actuar en esta condición, también un 20% no sabe/no responde a lo cuestionado.

Así mismo en la respuesta de cambio por estancamiento laboral se obtiene el siguiente orden, un 34% ocasionalmente considera cambiar por este argumento, al mismo tiempo, un 31% frecuentemente lo contempla, además, un 10% nunca lo ha reconocido, en cambio un 6% raramente lo ve de esta forma, luego un 19% no sabe/no responde. Se obtuvo que la mayoría de personas que hicieron parte de este trabajo de campo se ven estancados en el ámbito laboral superando el 65%, al responder que frecuentemente y ocasionalmente se identifican con este motivo.

También se cuestionó si un motivo de cambio de trabajo es tener estabilidad laboral, el 53% de las personas responde frecuentemente es razón de buscar algo fijo, así mismo un 18% ocasionalmente lo ve como una razón para moverse, es una cifra que deduce que en su mayoría las personas que están en la parte comercial de bancos y aseguradoras sienten inestabilidad en el empleo, además el 5% raramente lo considera y un 6% nunca piensa como un impulso a tener nuevas alternativas laborales, igual un 17% no sabe/no responde a esta.

De igual modo para la respuesta con respecto qué tan frecuente es la intención de cambio por estar en otro sector, el 20% frecuentemente lo revisa, mientras que el 39% ocasionalmente ojea esta posibilidad, por otro lado el 14% raramente ve esta alternativa, mientras un 9% nunca considera cambiar de sector. Un 18% no sabe/no responde. Es evidente la intención de querer estar en otro sector para el 59% del total de la muestra al unir las posibilidades más frecuentes en este caso.

A continuación, se cuestionó si cambiaría de empleo por tener otros jefes o líderes, responden un 30% que cambiaría frecuentemente por esta razón, también el 27%

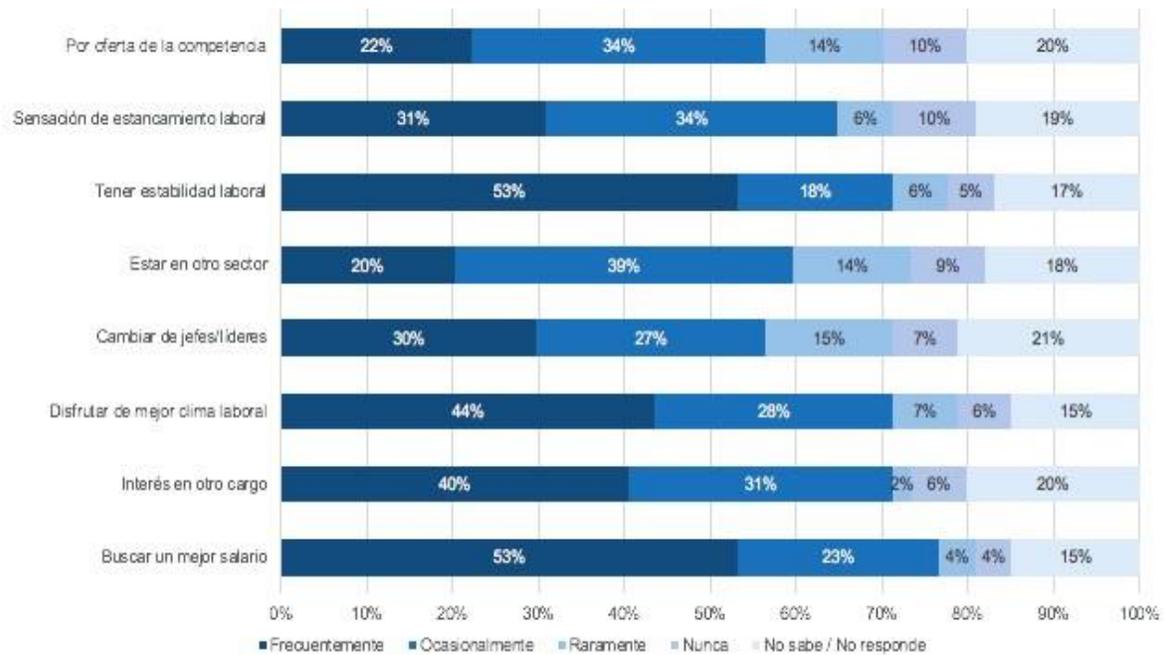
ocasionalmente lo examina, mientras el 15% raramente lo ha considerado y el 7% indica que nunca sería un motivo para cambiar de empleo. El 21% no sabe/no responde a esta opción.

Con respecto a la pregunta de si tener un mejor clima laboral, con qué frecuencia pensaba en un cambio de empleo, se obtuvo que el 44% frecuentemente están dispuestos a cambiar, el 28% de personas indicaron que ocasionalmente lo ve como una posibilidad, mientras un 7% raramente lo ve como motivo de cambiar de trabajo y un 6% nunca lo contempla. Un 15% no sabe/no responde a esta pregunta. El clima organizacional se puede ver como uno de los motivos de cambio frecuentemente en los empleados para el sector financiero.

En cuanto a si tiene interés de otro cargo y por esta razón cambiaría de empleo, respondieron que frecuentemente un 40% lo contemplan, siguiente de un 31% ocasionalmente lo consideran, un 2% raramente ve esta opción y un 6% nunca ha querido otro rol. El 20% no sabe/no responde en este caso. Para el área comercial el interés de tener un rol distinto es considerado en un buen porcentaje de acuerdo a esta muestra.

Otro punto es si cambiaría de empleo por mejor salario, se obtuvo un 53% de las personas encuestadas que frecuentemente lo consideran, el 23% ocasionalmente examinan esta circunstancia, mientras que un 4% raramente y otro 4% nunca cambiaría por un mejor salario. No sabe/no responde el 15% del total de la muestra lo señaló. El salario es un movilizador de personas frecuentemente para el caso de cambiar de trabajo en bancos y aseguradoras.

Figura 7 Resultado pregunta motivadores de cambio con cada frecuencia



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Resultado del sector financiero

A continuación se separan los resultados por cada sector, se va a conocer la opinión de las personas en las entidades de seguros y en las entidades bancarias. La intención es ver qué diferencias y qué similitudes tienen entre ambas.

Sector asegurador

A continuación se conocerá el resultado de cada pregunta realizada a las personas que están en el área comercial de seguros. Se obtuvo un alcance de 38 personas en este estudio.

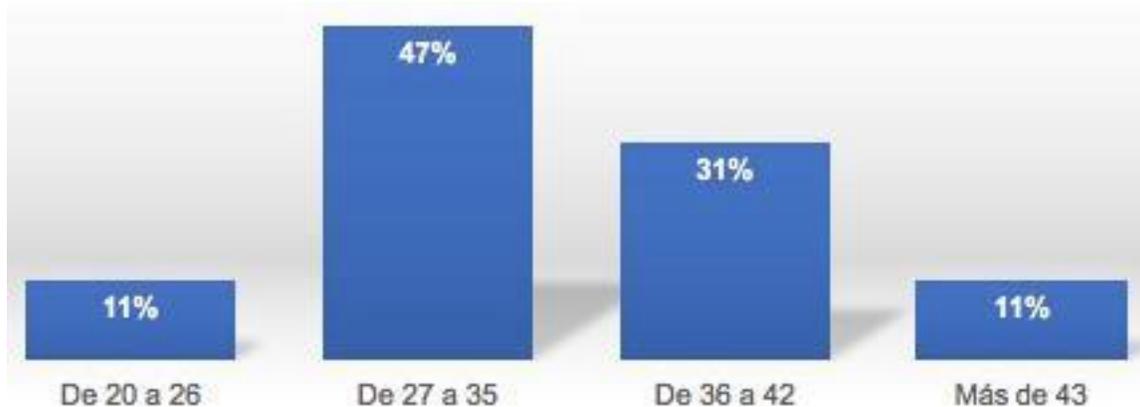
Figura 8 Resultado pregunta total empleados en aseguradoras



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Se conoció que el 47% de ellos tienen entre 27 y 35 años de edad, seguido de un 31% que están entre 36 y 42 años, el 11% tiene más de 43 años así mismo un 11% se encuentra entre los 20 y 26 años. Se puede resumir que la mayor parte de personas en este estudio se encuentran de 27 a 42 años para esta industria.

Figura 9 Resultado pregunta edad sector asegurador

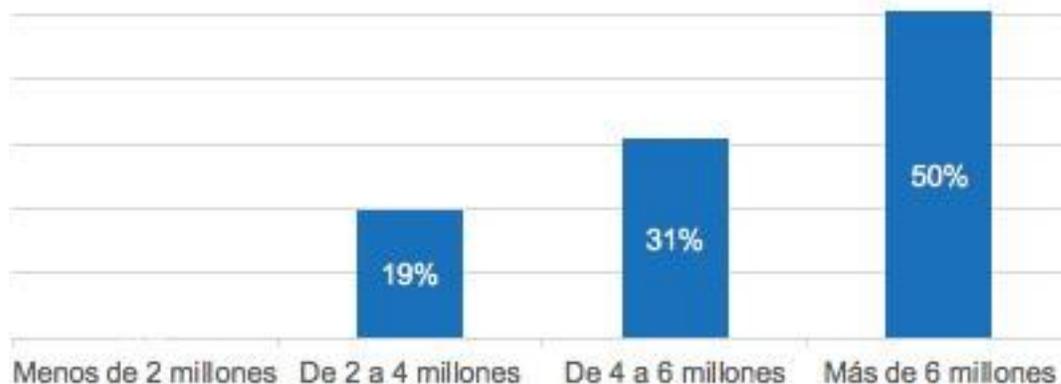


Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otro lado, para contextualizar las respuestas frente a los ingresos que tienen en este sector, se obtuvo que reciben más de 6 millones de pesos el 50% de las personas encuestadas, de la misma forma un 31% marca la opción entre 4 y 6 millones de pesos de remuneración mensual, para el 19% de la muestra indican que su salario está entre 2 y 4 millones, de esta muestra no hay personas que reciban menos de 2 millones de pesos de

ingresos mensuales. Esto deduce que los salarios en las aseguradoras para los asesores comerciales es relativamente bien percibido en la mayoría ya que hay una concentración en las repuestas de más de 4 millones de pesos mensual.

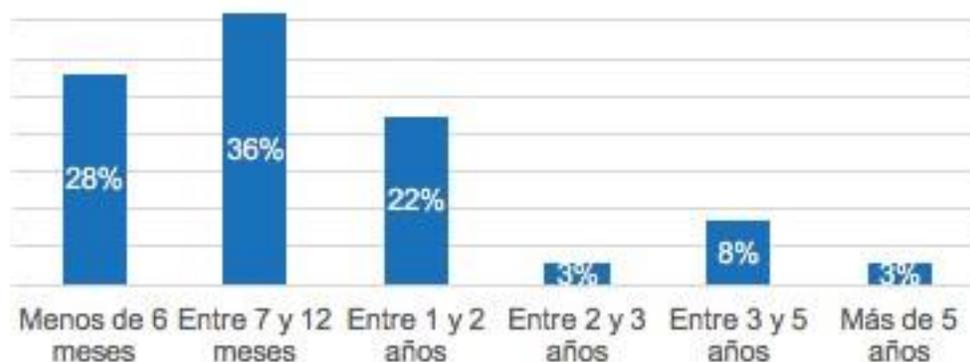
Figura 10 Resultado pregunta ingresos sector asegurador



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otra parte, para la respuesta de cuánto tiempo llevan en este sector, el 36% indicó que llevan entre 7 y 12 meses de antigüedad en la empresa, así mismo, con menos de 6 meses responden un 28% de las personas, después señalaron un 22% entre 1 y 2 años, también un 8% reveló que tienen entre 3 y 5 años en la compañía, sigue que solo el 3% entre 2 y 3 años y también por último un 3% describe que tiene más de 5 años en la empresa de seguros. Se puede definir que para la industria de seguros estas cifras reflejan inestabilidad, después de 2 años en la mayoría de personas deciden no continuar en la compañía es la respuesta de un gran porcentaje de esta muestra.

Figura 11 Resultado pregunta tiempo en la empresa del sector asegurador



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otra parte las personas del sector asegurador, en la pregunta de marcar la frecuencia de cambio de empleo en los motivadores descritos en el instrumento, fueron descritos en el siguiente orden; la razón por la que frecuentemente contemplan un cambio es por buscar un mejor salario, en esta ocasión responden el 53% de la muestra total, después un 31% lo ven ocasionalmente por esta condición, no hubo respuestas de raramente y solo el 6% nunca cambiaría trabajo por esta razón, un 11% no sabe/no responde; para las personas que trabajan en seguros el salario es uno de los principales motivadores de renuncia.

Siguiendo el orden de mayor porcentaje que considera frecuentemente cambiar de empleo fue a la respuesta de buscar estabilidad laboral, el 42% responde que cambiaría por este motivo, después sigue el 28% que considera ocasionalmente, un 6% raramente y por último el 6% nunca renunciaría por esta causa. Un 19% no sabe/no responde. Se puede entender que estas personas sienten un riesgo laboral por la estabilidad y proyección a largo plazo.

Desde otro ángulo considerar estar en otro cargo también es un factor de intención de cambio laboral, de la muestra se obtuvo que un 39% considera frecuentemente tener

otras funciones , un 33% ocasionalmente lo piensa, el 11% nunca contempla cambiar por esta razón y el 17% no sabe/ no responde. Se descubre que gran cantidad de comerciales no está conforme con el rol que realiza.

De igual manera al concepto de cambiar por el clima laboral, responden que frecuentemente aplicaría a un 36% de los encuestados, el 33% ocasionalmente lo consideran, un 6% raramente pensaría en cambiar por este motivo de la misma forma el 11% nunca ven esta condición como razón para cambiar de trabajo, y por último un 14% no sabe/no responde. Por lo consiguiente el ambiente en las aseguradoras causa efectos en la proyección de mantenerse en el tiempo.

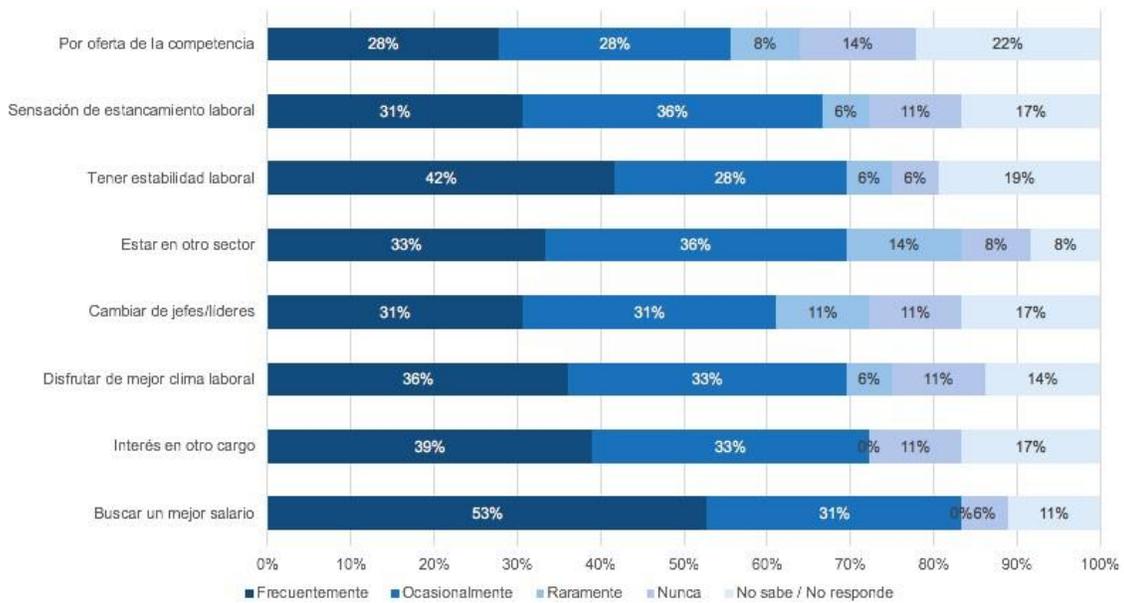
Del mismo modo, se responde que si estar en otro sector frecuentemente cambiaría de trabajo, para el 33% es una posibilidad, para el 36% ocasionalmente sería la razón, mientras que raramente es contemplado para un 14% y nunca es la respuesta del 8%, para el 8% no sabe/no responde. En el sector asegurador existe una gran intención de ser parte de otras industrias.

Por otro lado en el caso de sentir estancamiento laboral la frecuencia para cambiar de trabajo, con la intensidad que frecuentemente lo responden el 31%, mientras que ocasionalmente es para un 36%, raramente es para un 6% y un 11% nunca sienten que el estancamiento sea el motivo de irse de la empresa, el 17% del total de personas no sabe/no responde.

Desde otra perspectiva el cambiar de jefes o líderes sería un motivo de renuncia, las respuestas fueron que frecuentemente el 31% cambiaría, igualmente el 31% ocasionalmente también, mientras que el 11% raramente se iría por este motivo y por último el 11% nunca es la razón de renunciar, un 17% no sabe/no responde.

Desde otra perspectiva un cambio por oferta de la competencia, se identificó que frecuentemente el 28% cambiaría de empleo, también un 28% ocasionalmente lo analiza, mientras que raramente el 6% lo contempla, así mismo el 14% señaló que nunca sería el motivador de cambiar de trabajo y el 22% no sabe / no responde. Se infiere que no es la competencia la mejor opción para un cambio en el sector de seguros.

Figura 12 Resultado preguntas motivadores de cambio con cada frecuencia



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Sector bancario

Posteriormente se conocerá el resultado de la encuesta realizada a las personas que están en el área comercial en bancos. En esta participaron 58 personas para esta investigación.

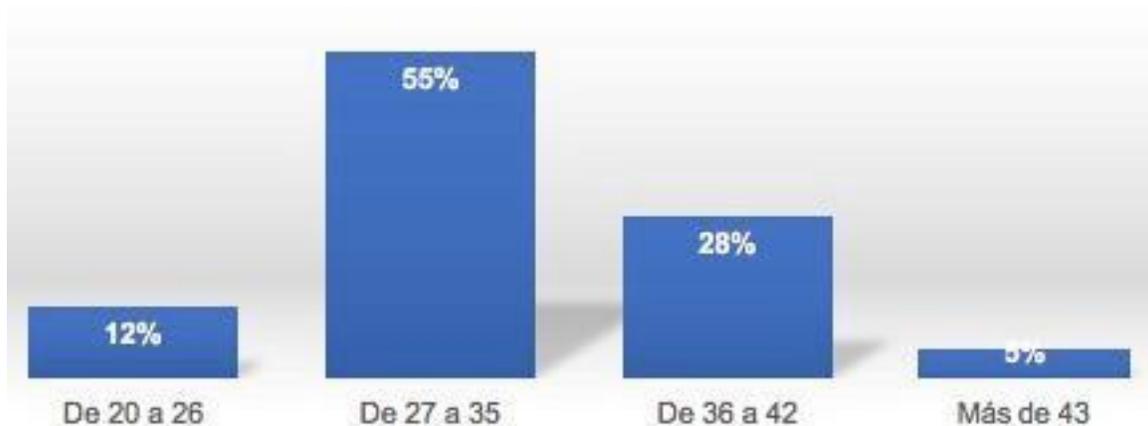
Figura 13 Resultado pregunta total empleados en bancos



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Se identificó que la mayor parte de las personas tienen entre 27 y 35 años pues el 55% de ellos están en este rango, seguido de un 28% que están entre 36 y 42 años, así mismo un 12% se encuentran entre los 20 y 26 años y por último el 5% tiene más de 43 años. Se puede resumir que en esta muestra los empleados de bancos están entre 27 y 42 años.

Figura 14 Resultado pregunta edad sector Bancario

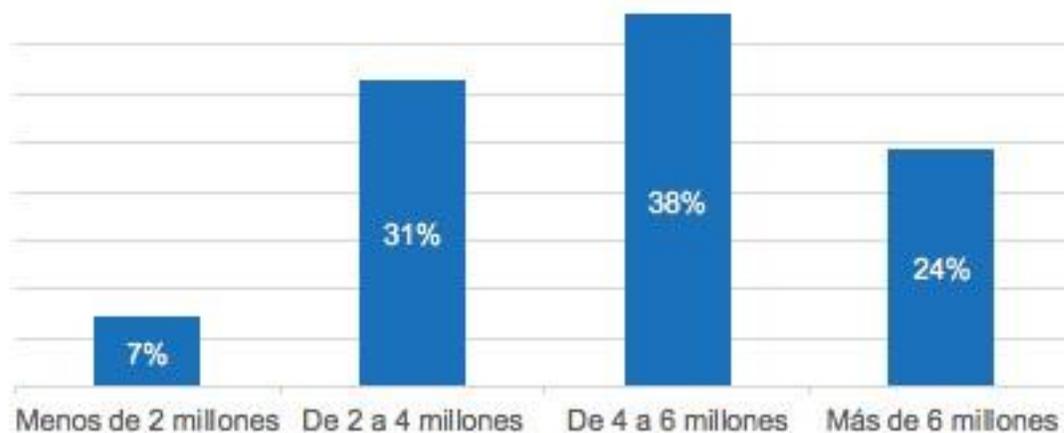


Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Por otra parte, cuando se ven las respuestas con respecto a los ingresos que tienen los empleados en este sector, se obtuvo que el 38% reciben entre 4 y 6 millones de pesos, después le sigue un 31% que dice recibir entre 2 y 4 millones de pesos, continúa un 24% con ingresos de más de 6 millones y por último el 4% recibe menos de 2 millones de pesos.

mensuales. Esto conduce que los bancos mantienen un promedio entre 2 y 5 salarios mínimos en gran parte de los comerciales.

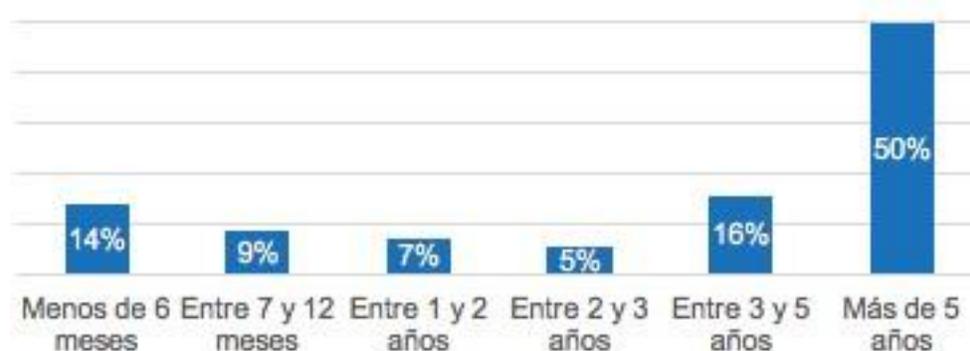
Figura 15 Resultado pregunta ingresos sector bancario



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Con respecto a la pregunta de cuánto tiempo llevan en este sector, el 50% indicó que lleva más de 5 años en la empresa, así mismo, seguido de un 16% entre 3 y 5 años, así mismo un 14% tiene menos de 6 meses, el 9% lleva un periodo de 7 a 12 meses, el 7% cumple entre 1 y 2 años en la empresa, mientras que un 5% tiene de 3 a 5 años. En los bancos la estabilidad para los comerciales tiene una tendencia marcada en la muestra, ya que muchas personas superan más de los 5 años.

Figura 16 Resultado pregunta tiempo en la empresa del sector asegurador



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Así mismo las personas que están en banca, para la pregunta de cambio de empleo por los motivadores descritos en el instrumento, se obtuvieron los siguientes datos; en el caso de frecuentemente contemplan un cambio de empleo por tener estabilidad, responden el 60% de la muestra total esta opción, después un 12% lo ven ocasionalmente por esta condición, un 7% raramente y solo el 5% nunca cambiaría trabajo por esta razón, un 16% no sabe/no responde; para las personas que trabajan en bancos la estabilidad laboral es un riesgo que tienen constantemente de acuerdo a lo descrito en esta muestra.

Siguiendo el orden de mayor porcentaje que considera frecuentemente cambiar de empleo fue a la repuesta de querer un mejor salario, el 53% responde que cambiaría por este motivo, después sigue un 19% lo considera ocasionalmente, un 7% raramente y por último el 3% nunca renunciaría por esta causa, un 17% no sabe/no responde. Se puede entender que estas personas sienten que pueden mejorar el salario y es una razón de cambiar laboralmente.

Desde otro enfoque el tener un mejor clima organizacional también es un factor de intención de cambio, de la muestra se obtuvo que un 48% considera frecuentemente buscar un lugar con mejor ambiente , el 24% ocasionamente lo piensa, raramente el 9% lo ve como condición para renunciar mientras el 3% nunca contempla cambiar por esta razón además el 16% no sabe/ no responde. Es evidente que al interior de los bancos la cultura organizacional es poco admirada por las personas que aplicaron en esta muestra.

De igual modo en el aspecto de querer cambiar de empleo por tener otro rol, responde un 41% frecuentemente lo haría, el 29% ocasionalmente lo consideran, un 3% raramente pensaría en cambiar por este motivo de la misma forma un 3% nunca ven esta condición como una razón para cambiar de trabajo y por último un 22% no sabe/no

responde. Por lo consiguiente el interés de estar en otro cargo tiene gran intención de los encuestados para buscar nuevas oportunidades laborales.

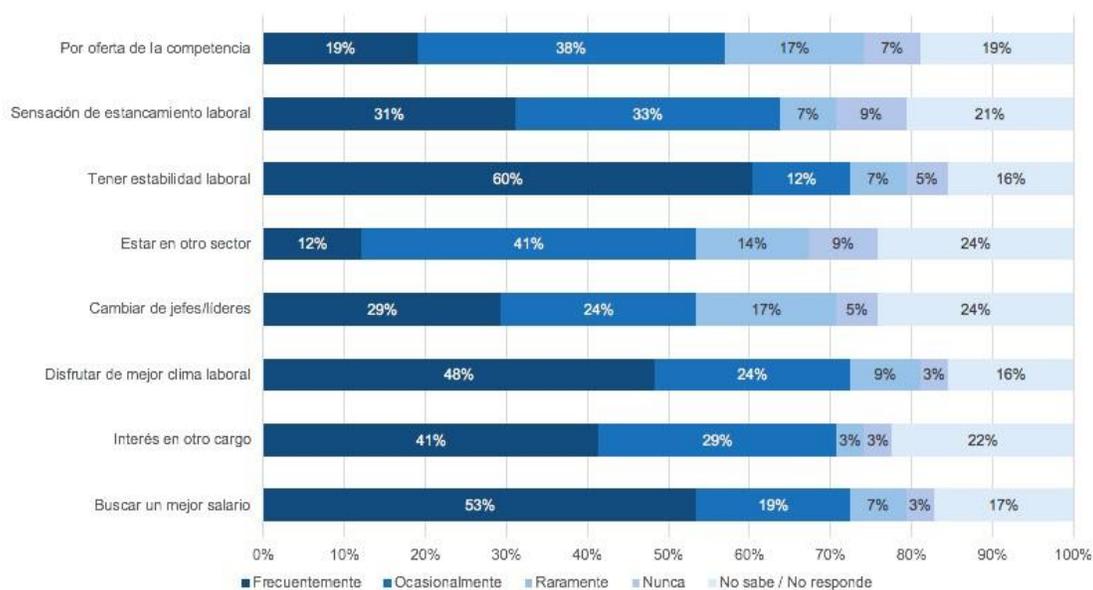
Adicionalmente, responden a si por estar estancado laboralmente cambiaría de trabajo, siendo para el 31% una posibilidad frecuentemente, para el 33% ocasionalmete sería la razón de renunciar, mientras que raramente es contemplado para un 7% y nunca es la respuesta del 9%, para el 21% no sabe/no responde. En el sector bancario el criterio de estancamiento no es tan relevante en un momento decisivo para terminar un contrato laboral.

Desde otra perspectiva el cambiar de jefes o líderes sería un motivo de renuncia, las respuestas fueron que frecuentemente el 29% cambiaría, de la misma forma el 24% ocasionalmente sería el motivo, mientras que un 17% raramente renunciaría por este motivo y por último el 5% nunca es la razón de terminar la relación laboral en el banco, un 24% no sabe/no responde. Se puede entender que no es un incidente de impacto para querer otro empleo.

Por otro parte, en caso de una oferta laboral por la competencia, se obtuvo que frecuentemente cambiaría el 19%, mientras que ocasionalmente un 38%, raramente decidiría un 17% y un 7% nunca cambiarían para ir a la competencia, el 19% del total de personas no sabe/no responde. La competencia no es un mercado objetivo para querer rotar según la muestra obtenida.

Desde otro punto de vista el ir a otro sector, se identificó que frecuentemente el 12% cambiaría de empleo, también un 41% ocasionalmente lo analiza, mientras que raramente el 14% lo contempla, así mismo el 9% señaló que nunca sería el motivador para cambiar de trabajo y el 24% no sabe/no responde. Se infiere que no es el interés de las personas del sector financiero el querer cambiar de sector una influencia en la decisión de cambio.

Figura 17 Resultado preguntas motivadores de cambio con cada frecuencia



Nota. Elaboración propia a partir de encuestas realizadas en 2021.

Comparación entre sector bancario y sector asegurador

Se detectó que en los dos sectores, el asegurador y el bancario; en esta investigación coincide que las personas están entre 27 y 35 años en su mayoría, en 47% y 55% respectivamente y las personas de más de 43 años son muy pocas en este estudio, no siendo más del 11% de respuestas en este caso.

Del mismo modo en el criterio de ingresos para el sector bancario hay una gran concentración de salarios entre 2 y 6 millones de pesos llegando al 69% mientras que para los empleados de las aseguradoras afirman que superan los 6 millones de pesos mensuales siendo el 50% de encuestados que coinciden con esta respuesta.

Por otra parte, cuando se descubren los tiempos de estar en la compañía existe una forma particular en cada sector, para los del sector bancario el 50% de encuestados tiene más de 5 años en la entidad, mientras que en el sector asegurador el 64% marcaron que tienen menos de 12 meses en la empresa.

De otro modo en el sector asegurador lo que frecuentemente insita a cambiar de empleo es tener mejor salario y en segundo lugar tener estabilidad laboral. De la misma forma ,para el sector bancario las mismas dos variables son las que frecuentemente mueven la intención de rotación pero en el orden inverso, en primer lugar es mejorar la estabilidad laboral y en segunda instancia el tener mejor salario. Para este caso son las condiciones que cada sector tiene mejor en sus empleados pero esa búsqueda de tener más en la misma circunstancias permite ser ambicioso de mejorar en la misma situación.

Adicionalmente se recomienda indagar acerca de la estabilidad laboral en los bancos, a pesar de tener más de cinco años en la mayoría de encuestados, la principal razón por la que renunciarían a la entidad es por tener algo estable, a pesar de mantener el empleo, puede existir la sensación de riesgo por amenazas, por cumplimiento de metas o factores adicionales. Por otra parte, en el sector asegurador sucede lo mismo con el motivo de los ingresos, la mayoría de los empleados en el área comercial tienen un salario superior a los 6 millones de pesos, así mismo quiere un mejor salario, situación que permite dudar de porque se quiere mantener el salario, las condiciones son temporales o condicionadas a ciertos parametros.

De la misma forma están los factores que tienen el menor indicador de frecuentemente querer cambiar de empleo, para el caso de los bancos estar en otro sector y ser llamados por la competencia son pocas las personas que considerarían un cambio, mientras que para el sector asegurador ir a la competencia es la razón con la que menos personas consideran cambiar frecuentemente de empleo.

Resultados generales a las hipótesis propuestas

Para las hipótesis que se propuso inicialmente se corroboró que tres de ellas fueron acertadas de la siguiente forma, en primera instancia el salario es evidentemente un factor relevante para querer cambiar de empleo, en la muestra que se realizó, se tienen salarios por encima de 4 millones de pesos mensuales en la mayoría de personas, aunque la aspiración en mejorar este se refleja cuando se admite que frecuentemente sería un motivo para cambiar de trabajo.

Desde otro punto de vista los asesores comerciales del sector financiero sienten que no tienen estabilidad laboral, rotan constantemente. En este aspecto para la industria de seguros la inestabilidad laboral es evidente, la mayoría de personas tienen menos de un año en la empresa, siendo un factor a investigar, aunque los empleados de bancos describen tener más de 3 años en su mayoría, esto refleja un periodo más largo y una estabilidad en cierto modo, aunque la intención de querer tener algo más estable es una cuestión que se hacen con frecuencia para tener otro empleo.

De la misma forma, se evidenció que las personas de la muestra en su mayoría quisieran tener otro rol, aunque no en otro sector, las entidades financieras tienen beneficios y ventajas adicionales en los empleados a comparación de los demás sectores. El área comercial tiene una alta exigencia por los resultados, puede ser la presión constante lo que causa la intención de tener otro cargo. Así mismo queda la oportunidad de investigar si la alta exigencia comercial es el origen para buscar otro cargo o si considera tener habilidades distintas.

Así mismo se rechazan dos de las hipótesis, la primera es que para los comerciales, se refleja que por los superiores no buscaría un cambio de empleo. Igualmente se ha señalado

en las respuestas que es contemplado aunque no es una mayoría que lo piense frecuentemente para llegar a buscar otra ocupación.

Con respecto a tener un cargo en otra compañía no es considerada altamente en las personas que participaron en esta muestra, se contempla muy poco el cambio de sector, ya que es una minoría los que quisieran estar en otra industria, así mismo si llega la competencia a seducir para nuevos cargos no es la razón más frecuente para tomar la decisión de cambiar de trabajo.

Conclusión

Se concluye de esta investigación realizada con el propósito de identificar las posibles intenciones de cambio de trabajo en las personas que actualmente están en bancos y aseguradoras, que la frecuencia frente a ciertos parámetros definidos para tomar acción a un cambio laboral, son generalmente algunos de los patrones mencionados en este estudio. El concepto de mejorar el salario es un parametro que mueve en su mayoría a todos los empleados, asimismo tener un cargo distinto al que desempeñan, evidentemente las personas no disfrutaban de la ocupación que realizan según análisis de resultados en esta encuesta, también cuando se indaga el clima organizacional, se notó la intención de cambio en buena parte de encuestados, de la misma forma, cuando se cuestiona cambiar de trabajo por tener otros jefes o líderes.

Las personas del sector bancario tiene estabilidad laboral y mientras que las personas que trabajan en aseguradoras tienen ingresos por encima de dos millones de pesos esto permite tener condiciones buenas en dos criterios relevantes para un empleado.

Igualmente se detectó que las frecuencias de intención de cambio en los asesores comerciales es alta en diversos momentos y por distintas circunstancias, donde influir para retener a las personas en este rol debe ser de un esfuerzo metódico aplicado a tener beneficios a largo plazo.

Desde otro punto de vista se concluye que los motivadores de cambio y la alta rotación de los asesores comerciales en sector bancario y asegurador en Bogotá se da por la falta de interés en las organizaciones en conocer sus colaboradores ya que son factores que se pueden mejorar al sostener una cercanía, identificar si la persona está a gusto con su rol o cuestionar si quiere desarrollarse al interior de la empresa, estas situaciones pueden disminuir la intención de renunciar, adquirir mayor compromiso y obtener mejor eficiencia.

Por otro lado, la trayectoria de las personas en el sector asegurador es crítica, ya que un gran número de empleados tiene menos de un año en la empresa, es una alerta que permite identificar vacíos en la contratación o en el desarrollo de funciones o condiciones emocionales, situación que le corresponde evaluar al detalle al área de recursos humanos, así mismo realizar estrategias acordes al momento de la organización y favorecer a las partes.

Como resultado final se determina que los motivos de rotación más común en los asesores comerciales del sector bancario y asegurador en Bogotá es la búsqueda de mejor remuneración y adquirir una estabilidad laboral.

Referencias

- Aarons, GA y Sawitzky, AC (2006). El clima organizacional media parcialmente el efecto de la cultura sobre las actitudes laborales y la rotación de personal en los servicios de salud mental. *Administración y política en salud mental e investigación de servicios de salud mental* , 33 (3), 289-301.
- Aceb. (27 de agosto de 2020). Recortes de personal. www.acebbogota.org.
<https://www.acebbogota.org/?s=recortes+de+personal/>
- Actualicese. (23 de Octubre de 2017), Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia. *actualicese.com*. <https://actualicese.com/rotacion-depersonal-un-sintoma-nefasto-del-fracaso-empresarial-en-colombia/>
- Asobancaria. (s.f.). informe mensual. [documento no publicado].
- Bass, BM y Avolio, BJ (1990). Desarrollo de liderazgo transformacional: 1992 y más allá. *Revista de formación industrial europea* .
- Becker, BE, Huselid, MA, Becker, BE y Huselid, MA (1998). Sistemas de trabajo de alto rendimiento y rendimiento empresarial: una síntesis de las implicaciones de investigación y gestión. En *Investigación en gestión de personal y recursos humanos* .
- Cardy, RL y Lengnick-Hall, ML (2011). Se van a quedar o se van a ir? Explorar un enfoque orientado al cliente para la retención de empleados. *Revista de Negocios y Psicología* , 26 (2), 213-217.
- Carolina, E. M. A. (2013). Rotación de personal. *Recuperado de https://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal*.
- Correa Santa, G. A., Martínez Rubio, P. A., & Echeverri, R. (2017). Empleo inadecuado por competencias de profesionales en el sector financiero: caso bancos Pereira.

DANE. (22 de Abril de 2020). Poblacion ocupada en Bogota, D.C. por ramas de actividad y tamaños de empresa. www.dane.gov.co.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleoy-desempleo/poblacion-ocupada-segun-su-actividad-economica-y-por-cuentapropia>

Darrat, M., Atinc, G. y Babin, BJ (2016). Sobre las consecuencias disfuncionales del agotamiento del vendedor. *Revista de teoría y práctica de marketing* , 24 (2), 236245.

Dechawatanapaisal, D. (2018). Retención de empleados: los efectos de la marca interna y las actitudes de marca en las organizaciones de ventas. *Revisión de personal* .

DeConinck, J. B. (2011). The effects of leader–member exchange and organizational identification on performance and turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 21-34.

Fasecolda. (2020). Colaboradores. sis.fasecolda.com.

<https://sis.fasecolda.com/Pages/Show/25655a27-8ac5-47a3-babc-6d8215f55a56>

Forrier, A. y Sels, L. (2003). Flexibilidad, rotación y formación. *Revista Internacional de Mano de Obra* .

Gemignani, J. (1998). Employee turnover costs big bucks. *Business and Health*, 16(4), 10-14.

Graen, GB y Uhl-Bien, M. (1995). Enfoque de liderazgo basado en relaciones: desarrollo de la teoría de liderazgo de intercambio líder-miembro (LMX) durante 25 años: aplicación de una perspectiva de múltiples niveles y múltiples dominios. *El liderazgo trimestral* , 6 (2), 219-247.

- Grant, K., Cravens, DW, Low, GS y Moncrief, WC (2001). El papel de la satisfacción con el diseño del territorio en la motivación, las actitudes y los resultados laborales de los vendedores. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing* , 29 (2), 165-178.
- Green, F., Machin, S. y Wilkinson, D. (1996). *Los determinantes de la formación laboral* . Universidad de Leeds, Escuela de Negocios y Estudios Económicos.
- Hancock, JI, Allen, DG, Bosco, FA, McDaniel, KR y Pierce, CA (2013). Revisión metaanalítica de la rotación de empleados como predictor del desempeño de la empresa. *Revista de gestión* , 39 (3), 573-603.
- Harris, KJ, Wheeler, AR y Kacmar, KM (2011). El papel mediador de la integración del trabajo organizacional en las relaciones LMX-resultados. *El Liderazgo Trimestral* , 22 (2), 271-281.
- Hendrix, WH, Robbins, T., Miller, J. y Summers, TP (1998). Efectos de la justicia procesal y distributiva sobre los factores predictivos de rotación. *Revista de comportamiento social y personalidad* , 13 (4), 611.
- Jamal, A. y Anastasiadou, K. (2009). Investigar los efectos de las dimensiones de la calidad del servicio y la experiencia en la lealtad. *Revista europea de marketing* .
- Jiang, K., Lepak, DP, Hu, J. y Baer, JC (2012). ¿Cómo influye la gestión de recursos humanos en los resultados de la organización? Una investigación metaanalítica de los mecanismos mediadores. *Revista de la Academia de administración* , 55 (6), 1264-1294.
- Jobber, D., & Millar, S. (1984). The Use of Psychological Tests in the Selection of Salesmen: A UK Survey. *Journal of Sales Management*, 1(1).

- Johnson, JT, Griffeth, RW y Griffin, M. (2000). Factores que discriminan la rotación funcional y disfuncional de la fuerza de ventas. *Revista de marketing empresarial e industrial* .
- Johnston, M. W., & Futrell, C. M. (1989). Functional salesforce turnover: An empirical investigation into the positive effects of turnover. *Journal of Business Research*, 18(2), 141-157.
- Knoke, D. y Kalleberg, AL (1994). Capacitación laboral en organizaciones estadounidenses. *Revisión sociológica americana* , 537-546.
- Kotey, BA y Sharma, B. (2019). Caminos desde arreglos de trabajo flexibles hasta desempeño financiero. *Revisión de personal* .
- Li, L., Zhu, Y. y Park, C. (2018). El intercambio líder-miembro, el desempeño de las ventas, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectan la intención de rotación. *Comportamiento social y personalidad: una revista internacional* , 46 (11), 1909-1922.
- Matanda, MJ y Ndubisi, NO (2013). Marketing interno, marca interna y resultados organizacionales: el papel moderador de la congruencia de objetivos percibida. *Revista de Gestión de Marketing* , 29 (9-10), 1030-1055.
- Mayer, D. y Greenberg, HM (1964). Lo que hace a un buen vendedor. *Harvard Business Review* , 42 (4), 119-125.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of applied psychology*, 75(2), 148.

- Portilla Rosero, L. J., & Rivas Arboleda, D. (2021). Rotación de personal en el área comercial de dos entidades del sector financiero del Municipio de el Cerrito Valle del Cauca.
- Pritchard, RD y Karasick, BW (1973). Los efectos del clima organizacional en el desempeño laboral gerencial y la satisfacción laboral. *Comportamiento organizacional y desempeño humano* , 9 (1), 126-146.
- Probst, TM, Jiang, L. y Graso, M. (2016). Intercambio líder-miembro: moderación de los resultados de salud y seguridad de la inseguridad laboral. *Diario de investigación de seguridad* , 56 , 47-56.
- Ramírez Peña, Alejandro. (18 de diciembre de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. Eltiempo.com.
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personalen-las-empresas-46479#:~:text=tus%20temas%20favoritos,-.Lo%20que%20cuesta%20a%20empresas%20que%20sus%20trabajadores%20se%20abu>
- Romo Tez, M. C., Vallejo Ortega, F. G., & Mora Mora, R. A. (2020). Factores determinantes de rotación de personal médico general en dos instituciones de salud del departamento del Cauca, 2020 (Bachelor's thesis, Universidad EAN).
- Russ, FA y McNeilly, KM (1995). Vínculos entre satisfacción, compromiso e intenciones de rotación: el efecto moderador de la experiencia, el género y el desempeño. *Revista de Investigación Empresarial* , 34 (1), 57-65.
- Sanclémente Téllez, J. C. 24 de noviembre de 2017. La rotación de vendedores, ¿cómo afrontarla? Semana.

<https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/larotacion-de-vendedores-por-juan-carlos-sanclemente/252812/>

Sager, JK, Varadarajan, PR y Futrell, CM (1988). Comprender la rotación de personal de ventas: una evaluación parcial del modelo de proceso de rotación de Mobley. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 8 (1), 21-36.

Sintraprevi.(11 de enero de 2022). Desconexión laboral y respeto de la vida familiar y personal. www.sintraprevi.org.

https://www.sintraprevi.org/pdf/sintrainforma/2022/04desconexion_laboral_respeto_vidafamiliar_personal.pdf

Singh, J., Verbeke, W. y Rhoads, GK (1996). ¿Importan las prácticas organizacionales en los procesos de estrés de rol? Un estudio de los efectos directos y moderadores para los traspasadores de límites orientados al marketing. *Revista de marketing* , 60 (3), 69-86.

Superfinanciera. (s.f.). Conglomerados financieros. www.superfinanciera.gov.co

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/conglomeradosfinancieros-10099615>

Superfinanciera. (s.f.). Industria aseguradora. www.superfinanciera.gov.co.

<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/industrias-supervisadas/industriaaseguradora-202>

Takeuchi, R., Chen, G. y Lepak, DP (2009). A través del espejo de un sistema social: efectos transversales de los sistemas de trabajo de alto rendimiento en las actitudes de los empleados. *Psicología del personal* , 62 (1), 1-29.

Vega, K. B. (2016). Getting a handle on staff turnover. *Revenue-cycle strategist*, 13(8), 5-6.

- Vivar, K. V. C., Altamirano, K. A. L., & Álvarez, J. C. E. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de la encuesta aplicada

Esta encuesta se aplicará en el marco de una investigación sobre la rotación de personal en el sector bancario y asegurador en Bogotá.

La información que proporciones, de manera voluntaria, será utilizada con fines académicos.

Responder este formulario te tomará alrededor de cinco minutos. Además, es importante que tengas en cuenta que no estarás expuesto a ningún riesgo de seguridad, tu identidad será protegida ya que la información proporcionada por ti será anónima y confidencial.

Agradezco por ayudarme a diligenciar esta encuesta.

1.¿En qué sector trabajas actualmente?

Bancario

Asegurador

2.Edad

De 20 a 26

De 27 a 35

De 36 a 42

Más de 43

3.Rango salarial

Menos de 2 millones

De 2 a 4 millones

De 4 a 6 millones

Más de 6 millones

4. ¿Cuánto tiempo llevas en la compañía?

Menos de 6 meses

Entre 7 y 12 meses

Entre 1 y 2 años

Entre 2 y 3 años

Entre 3 y 5 años

Más de 5 años

5. ¿Cuál de las siguientes razones te ha motivado a un cambio de empleo?

Elige la frecuencia

Frecuentemente Ocasionalmente Raramente Nunca

Buscar un mejor salario

Interés en otro cargo

Disfrutar de mejor clima laboral

Cambiar de jefes/líderes

Estar en otro sector

Tener estabilidad laboral

Sensación de estancamiento laboral

Por oferta de la competencia

Anexo 2. Gráficas de resultados de la muestra del trabajo de campo

ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR BANCARIO Y ASEGURADOR EN BOGOTÁ FEBRERO 2022

Base 94

Sector <input type="checkbox"/> Asegurador <input checked="" type="checkbox"/> Bancario	Edad <input type="checkbox"/> De 20 a 26 <input type="checkbox"/> De 27 a 35 <input type="checkbox"/> De 36 a 42 <input type="checkbox"/> Más de 43	Rango salarial <input type="checkbox"/> De 2 a 4 millones <input type="checkbox"/> de 4 a 6 millones <input type="checkbox"/> Más de 6 millones <input type="checkbox"/> Menos de 2 millones	Antigüedad <input type="checkbox"/> Entre 1 y 2 años <input type="checkbox"/> Entre 3 y 5 años <input type="checkbox"/> Más de 5 años <input type="checkbox"/> Entre 2 y 3 años <input type="checkbox"/> Entre 7 y 12 meses <input type="checkbox"/> Menos de 6 meses
--	--	---	--

