

UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



**ROTACIÓN LABORAL EN REPRESENTANTES DE VENTA EN
TERRENO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN PARA RETAIL
DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO:**

ANÁLISIS DE RENUNCIAS VOLUNTARIAS

Memoria para optar al título profesional de Psicólogo

Autora : Stephanie Miranda M.

Profesor Guía : Rogelio Díaz

Colaboradora : Gloria Zavala

Santiago de Chile, 2007.

INDICE

	<u>Página</u>
RESUMEN	1
I. INTRODUCCIÓN	2
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1.- El mercado del retail	6
2.2.- Definición de representante de venta	8
2.3.- Rotación	10
2.3.1.- Concepto de rotación	10
2.3.2.- Causas de rotación de personal	11
2.3.3.- Costos de la rotación para la organización	12
2.4.- Rotación en la empresa distribuidora	13
2.4.1.- Descripción y caracterización de la empresa	13
2.4.2.- Organización: "Visión, Misión y Objetivos"	14
2.4.3.- Descripción de la situación de renuncias en la empresa distribuidora	15
2.5.- Motivación y su relación con la desvinculación laboral	16
2.5.1.- La motivación en representantes de venta o vendedores	17
2.5.2.- Enfoques teóricos de la motivación	19
• Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow	19
• Modelo situacional de motivación. Vroom	20
III. METODOLOGÍA	22
3.1.- Pregunta de investigación	22
3.2.- Objetivos	22
3.3.- Tipo de investigación	23

3.4.- Diseño de investigación	23
3.5.- Población	23
3.5.1.- Unidad de análisis	23
3.6.- Instrumento de recolección de datos	24
IV. RESULTADOS	26
V. DISCUSIÓN	32
VI. CONCLUSIÓN	37
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	43

RESUMEN

Dentro de los problemas que se presentan actualmente en algunos sectores de la economía nacional está el paulatino aumento de la rotación laboral. Se puede decir que la rotación es consecuencia de la influencia directa de variables externas tales como la oferta y demanda en el mercado, e internas que pueden referirse a políticas de recursos humanos de la empresa.

Es por esto, que se decidió realizar un análisis para detectar que factores pueden estar incidiendo en el elevado número de rotación de representantes de venta en terreno de una empresa de distribución a canales retail de productos consumo masivo. Para esto se realizó una encuesta a los representantes de venta cuyo motivo de desvinculación fue renuncia voluntaria, con el fin de detectar cuales fueron los motivos de su salida.

Los resultados obtenidos revelan que la principal causa de salida se relaciona la disonancia entre la remuneración percibida y el desempeño, y dentro de los motivos secundarios está la baja posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura y presión por estructura de trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

La economía chilena está crecientemente integrada a los mercados internacionales y, por lo tanto, está expuesta a los ciclos económicos que caracterizan a la economía mundial, es así que el lento crecimiento de la economía a partir de la crisis asiática de los años 98-99 ha generado una gran preocupación en los últimos años, puesto que el aumento en la tasa de desocupación producido en ese momento se ha mantenido en el tiempo, además de la inestabilidad laboral que ha ido acrecentándose, generando consecuencias negativas en el desarrollo de las organizaciones y de su recurso humano (Gatica y Romaguera, 2005).

Este aumento en la inestabilidad laboral da cuenta del fenómeno de temporalidad contractual presente en el mercado chileno, que se ha visto reflejado en el aumento de las contrataciones por plazos fijos y temporales. La baja utilización de contratos indefinidos por un gran número de empresas abarca variados sectores de actividad, siendo especialmente amplia en la construcción (57,3%) y en la agricultura (33%), en tanto que la industria tiene una tasa de rotación de 25,9% (Gatica y Romaguera, 2005). Este fenómeno se da mayormente en las empresas pequeñas, en donde los contratos de tres meses representan un 47%, en tanto que en empresas medianas corresponde a un 41% y a un 42% en empresas grandes. Además que la probabilidad que un contrato dure más de un año es sólo cercana al 25% para empresas pequeñas, alcanzando un 40% en el caso de las empresas grandes (Fajnzylber y Reyes, 2005 en Gatica y Romaguera, 2005).

Si bien, la elevada tasa de desempleo constante en estos últimos años y la inestabilidad laboral imperante son factores que influyen de manera directa en la economía nacional, es posible analizar la existencia de otros factores que afectan al mercado nacional y a su desarrollo, es así que dentro de los fenómenos que más se destacan se encuentra la alta rotación laboral.

La rotación de recursos humanos definida como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente...que se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (Chiavenato, 2000), se ha transformado

en uno de los problemas frecuentes que se presenta en algunos sectores de la economía nacional, ya que actualmente en Chile existe una inmensa rotación laboral, la que es inherente al tipo de mercado del país, es tal el caso que uno de cada cuatro trabajadores chilenos cambia al año de empleo (Solari, 2005).

Como en nuestro país la mayoría de la población considera el trabajo como base principal de sustentación, transformándose en el medio por el cual las familias pueden llegar a cumplir sus expectativas personales y económicas, la posibilidad de permanencia en las empresas a las que ingresan es el anhelo fundamental. Visto de esta perspectiva, la rotación iría en contradicción de la estabilidad deseada, y llama aún más la atención el descubrir que altos porcentajes de rotación podrían deberse a la propia decisión del empleado de desvincularse de la empresa a la que pertenecen. Tal situación hace relevante analizar que factores del mercado laboral o de la gestión de recursos humanos de las organizaciones influyen en la decisión de renuncia de un empleado.

De lo anterior surge la pregunta específica de la investigación que es: *Cuáles son los motivos, que según los representantes de venta en terreno de una empresa distribuidora, inciden en su decisión de renunciar de manera voluntaria.*

El interés por el tema de la rotación surge en el período de práctica profesional realizada en el departamento de recursos humanos en una empresa de distribución, es en ese período donde se pudo apreciar que el elevado índice de desvinculaciones voluntarias de los representantes de venta se fue transformando en una situación negativa para la empresa.

De esta situación surge la relevancia de analizar el tema de la rotación en la empresa distribuidora, con el fin de elaborar estrategias que permitan detener el elevado índice de renuncias voluntarias, ya que según estimaciones de las pérdidas que estas desvinculaciones generan en términos de finiquitos, pérdida de ventas, no visita a clientes, capacitar a personal de reemplazo, etc., la empresa suma cantidades cercanas a los trescientos millones de pesos.

Además es importante destacar que el costo que significa el reclutamiento, selección, inducción y capacitación es un gasto irrecuperable si la persona decide renunciar, ya que la inversión hecha por la empresa no es compensada por el trabajo del empleado, creándose una pérdida de dinero y de tiempo puesto que se debe volver a iniciar el proceso de búsqueda de un nuevo candidato que cubra el puesto vacante.

De este modo la labor de selección se dificulta, ya que suele ser difícil cubrir el puesto vacante con la urgencia requerida, y a la vez encontrar el perfil de acuerdo al cargo. Cabe destacar que es un riesgo seleccionar un trabajador no idóneo para un empleo, ya que según Pierre Mornell (2000) "Si usted comete un error al contratar un empleado, se da cuenta y lo rectifica en un término de seis meses, el costo de reemplazar ese empleado es de 2 ½ veces el valor del salario anual de esa misma persona".

El tener definidos los factores que inciden en la rotación, permitiría hacer cambios en la gestión de los recursos humanos, que se enfocarían en potenciar al máximo los trabajadores, conocer cuán motivadas y satisfechas están las personas vinculadas a la empresa, lo que se reflejaría en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso de los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen, lo que generaría un aumento de productividad de la empresa, mejoras económicas y por ende crecimiento.

Para lograr responder la pregunta específica de investigación, la presente memoria consta de una parte de fundamentación teórica del estudio y de la aplicación práctica de una encuesta sobre las causas de renuncias voluntarias en representantes de venta.

La revisión teórica se realizó bajo un punto de vista crítico, de acuerdo a la aplicabilidad del estudio. Los temas que fueron revisados son: Rotación de Personal, Teorías de Motivación y algunos aspectos de Administración de Recursos Humanos. La información fue obtenida de bibliografía clásica y nuevas publicaciones encontradas en libros, revistas, diarios e información obtenida de Internet, además de contar con el apoyo de encargados de los departamentos de personal, recursos humanos y ventas de la empresa. Cabe señalar que no se encontraron estudios sobre rotación y representantes de venta en terreno.

En lo referente a la parte práctica, la investigación que se desarrolló corresponde a un estudio de tipo *exploratorio – descriptivo*, en tanto se buscó conocer una realidad no investigada en nuestro país que es la de investigar los factores que motivan las renunciaciones voluntarias en representantes de venta y especificar sus características, a través de la utilización de técnicas cualitativas. Para llevar a cabo este estudio se comenzó por identificar el grupo de interés, los representantes de venta, según las funciones específicas que desarrollan, tareas, atribuciones y la región territorial en la que se desempeñan. Tal información fue adquirida a través de los encargados del departamento de ventas, quienes se guiaron por la descripción de cargo y de sus observaciones en terreno.

Para obtener información específica sobre la desvinculación de los representantes de venta en terreno, se revisó el registro del personal desvinculado de la empresa elaborado por el departamento de personal, para así obtener el número de renunciaciones voluntarias hasta esa fecha y rescatar los datos de los desvinculados por ese motivo.

Se elaboró una encuesta que consta de 5 preguntas abiertas, que fue aplicada de manera telefónica y se enfocó en descubrir las percepciones de los desvinculados con respecto a su motivo principal de renunciaciones voluntarias, además de entregarnos información sobre los motivos secundarios que influyeron en la decisión de desvinculación, factores satisfactorios y opiniones que los desvinculados tienen de la empresa. Con la información recolectada se pretende analizar los factores que inciden en la renuncia y a través de la teoría analizar las percepciones recogidas y plantear posibles estrategias para disminuir la rotación.

II. MARCO TEÓRICO

2.1.- El Mercado del Retail

El término “Retail” es una palabra inglesa cuya traducción al español significa “Revender”, también se vincula su traducción a las “ventas al detalle”. De esta manera nos referimos al comercio detallista como los “Retailers” considerando dentro de esta actividad a todas aquellas “acciones de venta de bienes y/o servicios, directamente a los consumidores, para su uso personal no lucrativo” (Roberts, 2004).

Entendemos por consiguiente que los negocios tipo retail abarcan desde grandes multitiendas e hipermercados, hasta pequeñas tiendas, almacenes de barrio, kioscos y minimarkets de la cuadra.

Este fenómeno se refleja fielmente en nuestra realidad nacional, antecedente que es confirmado por Roberts (2004) quien advierte que “la gran mayoría de los negocios retail son Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes)”.

Si bien estas unidades económicas funcionan de la misma manera que el resto de las empresas - que se orientan a conseguir resultados, controlar sus costos y gastos, planificar sus actividades, tener clientes y otros-, en términos de modelos de gestión y formas de medir sus resultados, tienen características muy particulares.

Además de librar batalla en el mercado, las Pymes en general y las dedicadas al mercado del Retail luchan a diario con sus problemas comunes: poco capital de trabajo, bajo acceso a créditos, tecnología antigua, escaso nivel de asociatividad y otros (Roberts, 2004).

Entendemos entonces que la preparación requerida por un representante de venta no puede ser solamente en el área de técnicas de venta para ofrecer los productos de su cartera, pues dada su posición se convierte prontamente en un aliado estratégico del cliente “Retailer” puesto que entrega información del mercado, capacitación en

merchandising, técnicas de atención a clientes, y otros conocimientos estratégicos que fomentan la rotación del negocio.

Otros agentes que participan en el mercado del Retail son las empresas de Distribución, quienes juegan un rol de nexo entre los productores y los consumidores minoristas finales prestando servicios logísticos y de almacenaje.

Si bien por Retail se entiende tradicionalmente el mercado apuntado al comercio minorista y a la venta al detalle, este mercado incluye los diversos canales intermediarios entre los productores y los consumidores finales.

Entre estos intermediarios encontramos los canales de distribución masiva que se encargan de prestar soluciones logísticas a los productores que externalizan su canal de distribución y fuerza de ventas, tomando la posición de “Proveedores”.

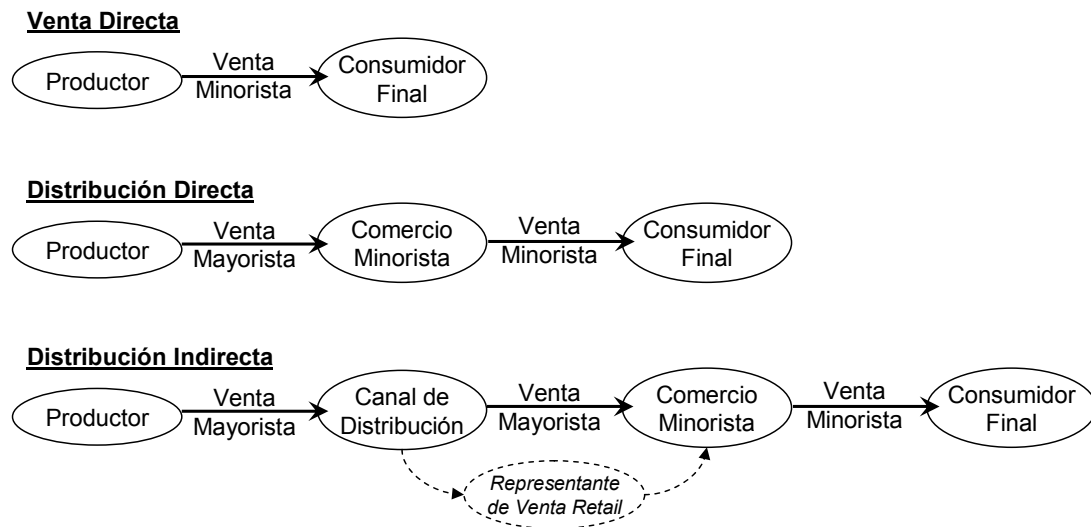


Fig. N° 1. Venta directa según los diferentes tipos de distribución.

2.2.- Definición de Representante de Venta

Si bien el encargado de realizar el trabajo comercial en una empresa de distribución es el representante de venta, sus funciones y la descripción de su cargo están intrínsecamente ligadas a la de un *Vendedor*. Es por esto, que para entender y definir a un representante de venta en distribución de retail debemos comenzar por entender básicamente cómo se construye un *perfil de vendedor*.

Se puede categorizar el trabajo del vendedor de diferentes maneras, pudiendo responder a criterios de “qué se vende” (tangibles o intangibles); “cómo se vende” (televenta, puerta-a-puerta, mesón, etc.) y en “qué mercado” (bienes o servicios).

En general los vendedores se preocupan –tal cual lo indica su nombre– de vender los productos de un tercero. La venta realizada se puede clasificar según lo *Que Venden* o que tipos de productos son los que ofrecen, como también se puede clasificar en relación a las *Tareas* que normalmente debe desarrollar una fuerza de venta, independiente del mercado en el cual se desempeñe, tal como vender, cobrar, facturar, entregar, entre otras tareas (Macaya y Ramírez, 1996).

La tarea principal de un vendedor consiste en un encuentro cara a cara con un cliente para presentar sus productos. Para lograr este objetivo debe estudiar las necesidades del comprador e instar el consumo de un satisfactor, es decir de un producto y/o servicio (Valenzuela, 2001).

El vendedor es un ejecutivo, pues planifica, organiza, ejecuta y en gran parte controla su propio trabajo, lo cual le exige iniciativa y fortaleza para enfrentar dificultades. Estudios han llegado a plantear que el éxito, incluso moderado en esta ocupación, depende del gusto por ella, incluso más de lo que ocurre en otros oficios (Joannis, 1969).

Además, debe ser capaz de planificar presentaciones de productos, estableciendo estrategias de venta que le exigen organizar su tiempo y emplear un buen juicio ante las dificultades que se le presentan (Garfield, 1995 en Valenzuela, 2001).

Cabe señalar, que tradicionalmente se ha tendido a asociar un buen vendedor con aquellas personas de palabra fácil, emprendedoras, entusiastas, que obtienen sus ventas de manera agresiva. Sin embargo, este estereotipo ha dado paso a un nuevo concepto donde es un profesional, instruido y con mayores habilidades (Anderson, Hair y Bush, 1985).

El vendedor debe ayudar al cliente a formular una decisión de compra, frente a lo cual debe manejar objeciones que le permitan una venta efectiva. Esto demanda de él capacidad de iniciativa, que se traduce en la búsqueda de posibles compradores que no están convencidos de la necesidad del producto, recomendándole el que mejor satisfaga sus necesidades a un precio conveniente (Valenzuela, 2001).

Algunas características comunes que se han descubierto en vendedores de buen desempeño son (Garfield, 1995):

- Siempre están corriendo riesgos y haciendo innovaciones. Además, no son conformistas e intentan superar constantemente sus niveles anteriores de rendimiento.
- Están más interesados en resolver problemas que en culpar a alguien o evadir la situación.
- Tienen un poderoso sentido de misión y establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo. Sus metas personales son siempre mayores que las impuestas por su empresa.
- Se ven a sí mismos como socios de sus clientes, es decir, creen que su tarea es comunicarse con la gente, mientras que los vendedores mediocres los visualizan como objetos y miden sus ventas sólo en términos numéricos reducibles a cierres en la venta.
- El buen vendedor interpreta cada rechazo como información de la que puede aprender, mientras que los vendedores mediocres personalizan su fracaso.
- Usan el ensayo mental, es decir, revisan todo el proceso de venta desde que le dan la mano a su cliente hasta el cierre de ésta.

2.3.- Rotación

2.3.1.- Concepto de Rotación

El término rotación es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, que es dada por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella (Chiavenato, 2000), así este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o *turnover*. Tal fluctuación es medida a través de la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

Toda organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados, es por esto que la entrada y salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse, mediante comparaciones entre ellos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante, estos mecanismos de control se denominan retroacción o retroalimentación (feedback) (Chiavenato, 2000).

La rotación de personal se presenta en toda organización saludable, siendo habitual entradas y salidas de recursos humanos que son las que mantienen la conservación del sistema. También la rotación puede hacer crecer la organización dotándola con nuevos recursos que impulsen operaciones, como puede llegar a reducir el tamaño según la situación del sistema. El problema surge cuando la organización pierde el control de la fluctuación del personal, aumentando de manera notable el volumen de retiros por decisión de los empleados.

La rotación se vuelve negativa cuando se escapa del control de la organización, al producirse más salidas o pérdidas de recursos, perdiendo la estabilidad del sistema de la organización. Tal situación hace necesario compensar estos retiros de personal mediante el aumento de entradas, con nuevas admisiones que hagan posible que el sistema siga operando de manera óptima.

Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal, situación que lleva a plantear que las pérdidas de recursos no sólo son provocadas por la organización, por lo que resulta esencial establecer los motivos que provocan la salida de tales recursos humanos, para que la organización pueda tomar acciones sobre este flujo y así hacer que el volumen de renunciaciones disminuya.

2.3.2.- Causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 2000).

Como *fenómenos externos* pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. En cambio, los *fenómenos internos*, se componen de casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos, que cuando es inadecuada predispone al personal a retirarse de la organización. Dentro de estos factores pueden mencionarse (Chiavenato, 2000):

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación del desempeño

- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización

La rotación laboral ya sea consecuencia de fenómenos externos o internos, genera a la empresa diversos costos que son difíciles de recuperar a corto plazo. Por esta razón, es relevante revisar los costos de la rotación.

2.3.3.- Costos de la rotación para la organización

La rotación de personal implica para la empresa tres tipos de costos: primarios, secundarios y terciarios (Chiavenato, 2000).

1) Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

- a.- *Costo de reclutamiento y selección*
- b.- *Costo de registro y documentación*
- c.- *Costo de ingreso*
- d.- *Costo de desvinculación*

2) Costos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

- a.- *Efectos en la producción*: Pérdida de producción ocasionada por la vacante, producción inferior del nuevo empleado, inseguridad inicial del nuevo trabajador y su interferencia en el trabajo de otros.
- b.- *Efectos en la actitud del personal*: Imágenes y actitudes del empleado que se retira y de que llega, influencia de estos dos aspectos en la moral y actitud del supervisor y del jefe, y la influencia en la actitud de clientes y proveedores.
- c.- *Costo extralaboral*: Gastos de personal en horas extras para cubrir la vacante, tiempo adicional de producción causado por deficiencia inicial del nuevo empleado, tiempo

adicional del supervisor invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador, entre otros.

d.- *Costo extraoperacional*: Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajo, entre otros.

3) Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios solo son estimables. Entre dichos costos se cuentan:

a.- *Costo de inversión extra*: Aumento proporcional de las tasas de seguros, aumento del volumen de los salarios pagados a los nuevos empleados.

b.- *Pérdidas en los negocios*: Por la falta de calidad de los servicios prestados por los empleados nuevos.

La rotación genera grandes prejuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad, es por esto que para ver qué factores motivan la rotación, es necesario analizar las características de la empresa en la que se produce, para así poder hacer un análisis integral y poder determinar si los factores que generan la rotación son externos o internos a la organización.

2.4.- Rotación en la empresa distribuidora

2.4.1.- Descripción y caracterización de la empresa

Esta empresa distribuidora es una de las firmas más antiguas de Chile, que ha llegado a consolidarse como la más grande, competitiva e innovadora empresa de distribución del país. Fue creada respondiendo a la necesidad de abastecer el comercio detallista implementando un nuevo estilo en la distribución, que implica una atención personalizada a sus clientes y un rápido despacho de los pedidos a sus propios locales, contando con una fuerza de ventas integrada por más de 340 vendedores, radicados en las distintas zonas de cobertura desde Arica hasta la Isla Grande de Chiloé.

Ese crecimiento pone en marcha la creación de tres centros de distribución a lo largo del país, implementados con avanzada tecnología para el almacenamiento, logística, distribución y manejo de productos con lo que la cobertura efectiva de la empresa alcanza desde Arica a Chiloé, con una flota superior a 300 camiones y con una creciente fuerza de venta que acompaña y abastece al mercado minorista independiente, fuente primordial del consumo básico nacional.

En la actualidad, la distribuidora abarca aproximadamente el 40% del volumen comercial minorista del país, teniendo contacto con más de 200 industrias y abasteciendo a más de 40 mil comerciantes minoristas del país, en los rubros de Abarrotes, Confitería, Ferretería, Bazar, Paquetería, Licorería y Línea Institucional. En total ofrece a sus clientes un mix superior a 4.500 productos de la industria nacional y extranjera para que puedan abastecer sus negocios.

2.4.2.- Organización: “Visión, Misión y Objetivos”

En los últimos años, esta gran red de distribución ha alcanzado un fuerte crecimiento y la empresa ha realizado sucesivas inversiones para satisfacer la mayor demanda de sus proveedores y clientes, inversiones que han recaído también en la gestión de los recursos humanos y en potenciar su creciente fuerza de venta.

De este modo, la Misión de la empresa distribuidora es: “Ser el nexo entre la Industria y el Comercio Minorista, permitiendo que los fabricantes posicionen sus productos en cualquier lugar de Chile y que los comerciantes tengan un abastecimiento seguro, confiable y que les permita competir sin importar el lugar geográfico en que se encuentren”. En tanto que su Visión es: “Ser la forma más conveniente de comercializar en Chile”

A partir de la visión y la misión como empresa se entiende que la motivación del departamento de Recursos Humanos surge en función de aportar con los conocimientos, procesos, herramientas y productos necesarios involucrados en una buena gestión de los recursos humanos de la empresa, a fin de lograr los objetivos institucionales, los cuales

se gestan en relación al abastecimiento del mercado minorista nacional. De esta manera los objetivos primordiales de la empresa son:

- Mantener y ampliar la cobertura buscando ampliar el número de unidades comerciales atendidas.
- Poner a disposición de sus clientes un mix de productos amplio, que permita precios competitivos y otorgue productos sustitutos de buena calidad.
- Mantener una fuerza de venta capacitada capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes y capaz de potenciar la capacidad de venta de sus clientes supervisando la gestión de sus negocios y aportando ideas para hacer de sus negocios locales competitivos y productivos.

2.4.3.- Descripción de la situación de renunciadas en la empresa distribuidora

A partir del año 2004 la empresa distribuidora se ha visto afectada por una baja importante en su dotación de representantes de venta en terreno, llegando a un promedio de dos renunciadas voluntarias por día y una contratación de quince personas mínimas por mes, donde tales renunciadas representan más del 50% del total de desvinculaciones de los representantes de venta del período enero a diciembre 2005.

Estas renunciadas voluntarias han generado a la empresa pérdidas millonarias, -las que se asocian a costos secundarios y terciarios de la rotación-, ya que el retiro de un representante de venta implica el abandono de un número considerable de clientes, lo que disminuye el número de ventas y generación de capital para la empresa, traduciéndose en pérdida de negocios, que muchas veces son irrecuperables, ya que los clientes molestos dan término a la sociedad entre el cliente y la distribuidora por sentirse mal atendidos y abandonados. Según estimaciones de las pérdidas que estas desvinculaciones generan a la empresa en términos de finiquitos, pérdida de ventas, no visita a clientes, capacitar a personal de reemplazo, entre otros, la empresa suma pérdidas cercanas a los trescientos millones de pesos.

Los costos de la rotación que más se aprecian en el departamento de Recursos Humanos son los costos primarios, asociados al reclutamiento y selección, registro y documentación, ingreso y desvinculación. La rotación muchas veces conlleva a contrataciones masivas en donde se ingresa a personas que no cumplen con el perfil requerido, aumentando el costo de inducción puesto que no tienen las competencias para el cargo. Además, este tipo de personas tienden a dejar el puesto poco tiempo después aumentando más el gasto de la empresa.

Ante esta situación el departamento de Recursos Humanos decidió realizar un estudio para actualizar la información sobre las desvinculaciones, con el fin de hacer un balance de las rotaciones voluntarias. Para esto se comenzó por identificar a los representantes de venta que renunciaron voluntariamente, realizarles un seguimiento telefónico y aplicarles una encuesta, para así reunir la información obtenida y elaborar un informe que revele el motivo principal y los motivos secundarios que causaron las renunciaciones voluntarias, y de esta manera actualizar los datos y ver propuestas de solución a este fenómeno.

Al analizar los factores que motivan las renunciaciones voluntarias, surge la inquietud de determinar si en la fuerza de venta que se ha desvinculado de manera voluntaria se dieron situaciones de descontento o desmotivación, con lo que se trata de determinar si son tales situaciones las que puedan estar generando los elevados niveles de rotación, para así poder estimar que factores motivadores son de relevancia en la prevención de la rotación laboral.

2.5.- Motivación y su relación con la desvinculación laboral

La motivación como concepto proviene de la palabra "Motivo" definido como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico (Kast y Rosenzweig, 1970 en Chiavento, 2000). Esto lleva a pensar la motivación como una fuerza basada en impulsos que pueden ser generados por estímulos externos o procesos mentales de la persona.

La necesidad es la que da comienzo al ciclo motivacional, rompiendo el estado de equilibrio del organismo, así la motivación establece una meta determinada, cuya consecución representa un gasto de energía para el ser humano. Esto lleva a definir que toda situación motivadora consta de dos aspectos, el que determina la existencia de la motivación propiamente tal y el que matiza la intensidad de ella, o el nivel de energía comprometida en esta acción.

Si se aplica el proceso de motivación al entorno laboral, donde la empresa puede estimular e incentivar a sus empleados, por ejemplo mediante una política de promociones internas, ésta hará surgir la necesidad que se concretará en la aparición del deseo de ser promocionado dentro del departamento, orientando las actuaciones del empleado hacia la consecución del objetivo «ser uno de los promocionados» (Muñiz, 2006).

De forma general, podemos establecer la distinción entre dos clases de motivaciones (Muñiz, 2006):

- Motivación intrínseca. Aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- Motivación extrínseca. Se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir tomando como referencia algún elemento motivacional externo de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que sus empleados estén motivados tanto intrínseca como extrínsecamente, éstos podrán tener un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios para la empresa.

2.5.1.- La motivación en representantes de venta o vendedores

Las empresas están conscientes de la importancia de poseer una estructura compuesta por personal calificado, con un alto grado de interés y motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por la empresa haciéndolos suyos. Es así, que en el ámbito

laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente (Muñiz, 2006)

Por las diferentes tareas que comprende la labor del representante de venta o vendedor, es complicado establecer si la fuerza de venta se encuentra verdaderamente motivada y dinamizada para realizar su dura labor diaria. Según plantea Muñiz (2006) el trabajo que realiza un vendedor es distinto al de los demás colaboradores de la empresa, pues conlleva una serie de riesgos y dificultades que deben ser compensados, y no siempre de forma cuantitativa, ya que los elementos motivacionales cualitativos suelen tener una gran importancia. Es así que este autor propone que para mantener un buen equipo de ventas, se debe ver cada uno de los elementos motivacionales que la jefatura deberá manejar de la forma más conveniente para conducirlos al éxito.

Según lo planteado por Muñiz (2006), es esencial decir que el proceso de motivación parte cuando se comunican a la persona los objetivos, metas y resultados que deseamos que alcance, luego dentro de los elementos que se consideran como motivadores para vendedores, son los incentivos para alcanzar resultados positivos, estimulación especial desde la venta, incluso es positivo dedicarles unas palabras de simpatía y estímulo de vez en cuando por los logros conseguidos, tratarles de la misma forma en que esperamos que ellos traten a sus clientes. Además los jefes de venta deben proporcionarles al vendedor cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional, información sobre los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos, reforzar logros y minimizar debilidades (Muñiz, 2006).

Y por último, Muñiz (2006) plantea que el éxito de una organización de ventas pasa por disponer de un buen plan de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo, que promueva la obtención los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano.

Para entender mejor el proceso de motivación se hace necesario revisar algunas de las teorías desarrolladas, para luego ver de qué manera son aplicables a la realidad de los representantes de venta.

2.5.2.- Enfoques teóricos de la motivación

Existen diversidad de teorías que centran la atención en uno o varios de los aspectos que forman parte del proceso de motivación de los empleados. Se desarrollarán a continuación las que podrían estar relacionadas con la desvinculación voluntaria de los representantes de venta.

Teoría de la jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow

Esta teoría postula la premisa que la motivación parte del ser humano, donde el actuar deriva de fuerzas que provienen del interior, planteando que las necesidades humanas se distribuyen en una pirámide según el grado de importancia para el desarrollo del individuo (Chiavenato, 2000).



Fig. N° 2. Pirámide de Jerarquía de Necesidades.

1) *Necesidades Fisiológicas*. Son las necesidades innatas, biológicas o básicas (alimentación, sueño y reposo, abrigo). Son necesidades elementales e inaplazables, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para la supervivencia del individuo.

2) *Necesidades de Seguridad*. Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas y se refieren a la necesidad de seguridad que lleva a la persona a protegerse de cualquier peligro sea real o imaginario, físico o abstracto, tales como seguridad ante el peligro, las amenazas y temores, la privación, etc.

3) *Necesidades Sociales*. Se relacionan con la vida en sociedad de las personas, entre las que están las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de otros, amistad, afecto y amor.

4) *Necesidad de Autoestima*. Se refiere a la manera como se ve y se evalúa la persona, está ligado a la seguridad en sí mismo, autoconfianza, necesidad de aprobación, prestigio, reputación, consideración, entre otras.

5) *Necesidades de Autorrealización*. Este es el nivel más alto en la jerarquía de necesidades, se relacionan con el desarrollo y utilización de las potencialidades de cada uno, ligado con la autonomía, independencia, autocontrol, entre otros. Estas necesidades a diferencia de las anteriores tienen recompensas intrínsecas que las personas se dan a sí mismas y son carácter insaciables.

Es posible clasificar estas necesidades en primarias y secundarias, siendo las necesidades primarias los dos primeros niveles (fisiológicas y de seguridad) y las necesidades secundarias (sociales, autoestima y autorrealización).

Las necesidades primarias deben ser satisfechas de modo imperativo, son de gran importancia, puesto que se relacionan con la conservación de las personas. En tanto que las necesidades secundarias aparecen de manera lenta y gradual, siempre y cuando las necesidades primarias estén controladas.

Esta teoría entrega una primera aproximación a la motivación, y a pesar de que es bastante amplia, es de gran aporte para analizar el comportamiento de las personas.

Modelo situacional de motivación. Vroom

La teoría de Vroom se enfoca en las diferencias individuales de cada persona, y se basa en la motivación para producir. Plantea que en cada individuo existen tres factores que determinan tal motivación (Vroom, 1964 en Chiavenato 2000):

- 1) Los *objetivos individuales*, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- 2) La *relación* que el individuo percibe *entre la productividad y el logro* de sus objetivos individuales.
- 3) La *capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad*, en la medida en que cree poder hacerlo.

Para que la persona pueda llegar a desear un aumento en la productividad, es necesario que se cumplan estas tres condiciones (Chiavenato, 2000):

- 1) *Objetivos personales del individuo*. Los objetivos del individuo pueden ser combinados para ser satisfechos al mismo tiempo, los que pueden ser dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- 2) *Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad*. Va a depender del objetivo que más le interese al individuo, por ejemplo, si a un empleado le interesa un salario mejor y esto depende de su productividad, la aumentará.
- 3) *Percepción de su capacidad de influir en su productividad*. Si el empleado cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, y viceversa.

Vroom sostiene que la motivación es la que regula los comportamientos del individuo, así propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios (medios) que conducen a un objetivo final (fines), donde cada comportamiento es un resultado que representa una relación entre un medio y un fin (Chiavenato, 2000). De este modo, los resultados intermedios presentan valor en función del deseo del individuo de conseguir determinados resultados finales.

Esta teoría se basa en la motivación y no en el comportamiento, haciendo énfasis en las personas y cargos, de este modo la motivación en una situación laboral está regulada por la acción de las diferencias individuales y los modos de manifestarlas.

III. METODOLOGÍA

3.1 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación planteada en esta memoria es: *Cuáles son los motivos que según los representantes de venta en terreno de una empresa distribuidora, inciden en su decisión de renunciar de manera voluntaria.*

3.2.- Objetivos

Objetivo General

- Conocer los motivos que influyeron a los representantes de venta en terreno de una empresa distribuidora en su decisión de desvincularse voluntariamente de su trabajo.

Objetivos Específicos:

- Establecer una jerarquía entre los motivos más preponderantes en la decisión de renuncia voluntaria de los representantes de venta en terreno.
- Obtener las impresiones que los representantes de venta en terreno desvinculados por renuncia voluntaria tienen sobre la empresa.
- Comprobar si los motivos de desvinculación voluntaria encontrados se relacionan con lo planteado por las teorías de motivación revisadas en el marco teórico.
- Proponer medidas que ayuden a mejorar las condiciones de trabajo de los representantes de venta en terreno.

3.3.- Tipo de investigación

La investigación que se desarrolló corresponde a un *estudio de tipo exploratorio – descriptivo*, en tanto se buscó conocer una realidad no investigada en nuestro país que es la de investigar los factores que motivan las renuncias voluntarias en representantes de venta en terreno y especificar sus características, a través de la utilización de técnicas cualitativas.

3.4.- Diseño de investigación

El diseño utilizado en esta investigación es de tipo *no experimental*, ya que sólo se revisaron los resultados de la aplicación de una encuesta especialmente diseñada para este estudio, sin ninguna intervención particular en las variables implicadas. Por su parte, se clasifica además como un estudio de diseño *transeccional descriptivo*, en tanto el objetivo fue indagar sobre la percepción de una muestra específica en un momento determinado, caracterizando todos los hallazgos relacionados al foco de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

3.5.- Población

3.5.1.- Unidad de Análisis

Dado que el objetivo de esta investigación buscó conocer los motivos que influyeron en los representantes de venta en su decisión de renunciar voluntariamente, se decidió aplicar la encuesta a la totalidad de la fuerza de venta desvinculada de ésta manera que perteneció al Centro de Distribución Santiago entre el período enero-diciembre 2005.

Se seleccionó un muestreo censal el cual consiste en efectuar un muestreo de todos los casos posibles en la población (Hayes, 1998). Se utilizó este método porque la población es pequeña y no se requirió seleccionar un subconjunto, destacando además que la empresa facilitó el acceso a sus registros, proporcionando una lista donde

aparecen todos y cada uno de los representantes de venta desvinculados de manera voluntaria.

La decisión de trabajar con los datos del Centro de Distribución Santiago se debe a la preocupación de la empresa al detectar un mayor número de renunciaciones voluntarias en este centro en comparación a los otros centros del país, lo que incentivó a la gerencia la entrega de la autorización para la realización de esta investigación, facilitando el acceso a los datos necesarios para este fin.

Por otro lado, la posibilidad de encuestar al total del grupo desvinculado voluntariamente, obedeció a un criterio de accesibilidad a la información, en tanto se pudo acceder a la totalidad de los datos de contacto de las personas involucradas en esta categoría.

El total de personas encuestadas correspondió a 63 representantes de venta que renunciaron de manera voluntaria en el período enero-diciembre 2005, la composición de este grupo corresponde a hombres y mujeres de entre 24 y 50 años de edad, lo que se detalla a continuación:

Rango de Edad (años)	Sexo	
	HOMBRES	MUJERES
24-30	9	2
30-40	29	6
40-50	14	3

Fig. N° 3. Representantes de venta con renuncia voluntaria según rango de edad y sexo.

3.6.- Instrumento de recolección de datos

Se confeccionó una encuesta compuesta por 5 preguntas abiertas, las cuales tenían la finalidad de indagar en las siguientes temáticas:

- Descubrir el motivo principal y los motivos secundarios que influyeron en la decisión de desvinculación del vendedor.
- Definir cuales son los factores que hacen que el vendedor se sienta satisfecho y motivado en el trabajo.
- Obtener las impresiones que tienen de la empresa, a través de elementos positivos rescatables que lograron ver en su tiempo de estadía en el cargo.

La aplicación telefónica de la encuesta se realizó entre el 12 y el 30 de diciembre de 2005, logrando tener los resultados y el análisis de éstos dentro de la primera quincena de enero 2006. La encuesta fue contestada por la totalidad de los representantes de venta cuya salida de la empresa fue por renuncia voluntaria en el período enero-diciembre 2005.

Luego de recolectada la información se construyó una matriz de datos utilizando el programa Microsoft Excel, en la cual se registraron las opiniones de los representantes de venta anotando cada respuesta según la pregunta correspondiente, para luego hacer un análisis de contenido de la información recopilada.

En el caso específico de las preguntas cuyo fin era indagar acerca del motivo de renuncias, además del análisis de contenido se hizo un análisis categorial para definir por categorías los motivos de renuncia. Luego de esto, se aplicó un análisis de frecuencia para discriminar el motivo principal y los motivos secundarios de renuncia voluntaria.

La información obtenida de las preguntas de la encuesta que se relacionan con indagar sobre los factores de satisfacción para los representantes de venta, y recopilar las impresiones que éstos tienen de la empresa, fue analizada sólo mediante un análisis de contenido, ya que los datos obtenidos fueron suficientes para alcanzar los objetivos de esta investigación.

IV. RESULTADOS

Al revisar el registro del personal desvinculado de la empresa, con el fin de obtener información específica sobre el número de renunciaciones voluntarias de los representantes de venta en terreno, se pudo observar que durante la totalidad de los meses del período enero-diciembre 2005 la causal renuncia voluntaria se mantuvo elevada, donde el total de renunciaciones voluntarias en este período fue de 63 y el total de desvinculaciones fue de 105.

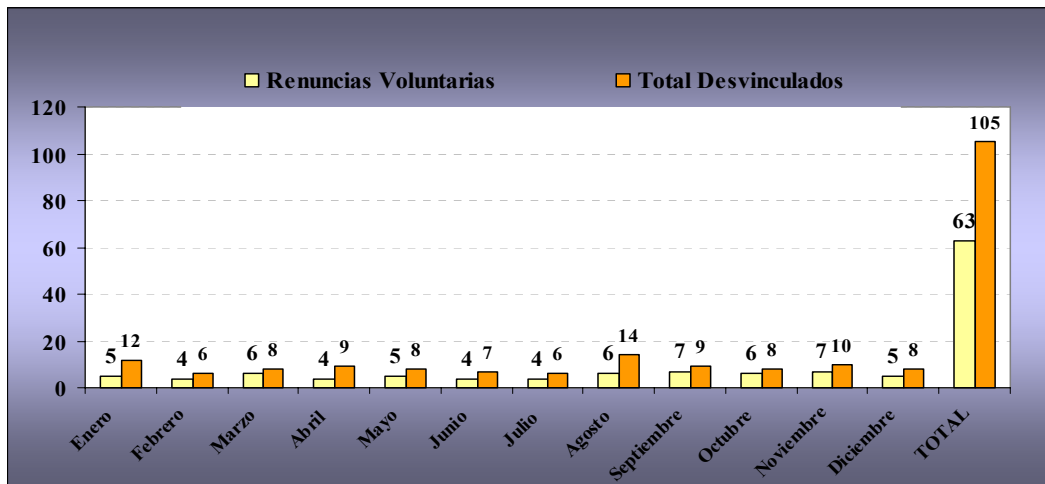


Fig. N° 4. Gráfico de renunciaciones voluntarias v/s total desvinculaciones.

Según la información obtenida, se observó que en los meses de enero y agosto se produjeron menos renunciaciones voluntarias que en el resto de los meses, aunque es relevante destacar que igualmente tales cifras representan un número elevado llegando a ser más del 40% de las desvinculaciones totales en ambos meses. En cambio, los meses de febrero, marzo, julio, septiembre y octubre fueron los que registraron mayor número de renunciaciones voluntarias.

Del total de desvinculaciones del período enero-diciembre 2005, las renunciaciones voluntarias correspondieron a un 60%. El resto de las salidas se relacionan a temas como bajo rendimiento, apropiación indebida, incumplimiento grave y otros.

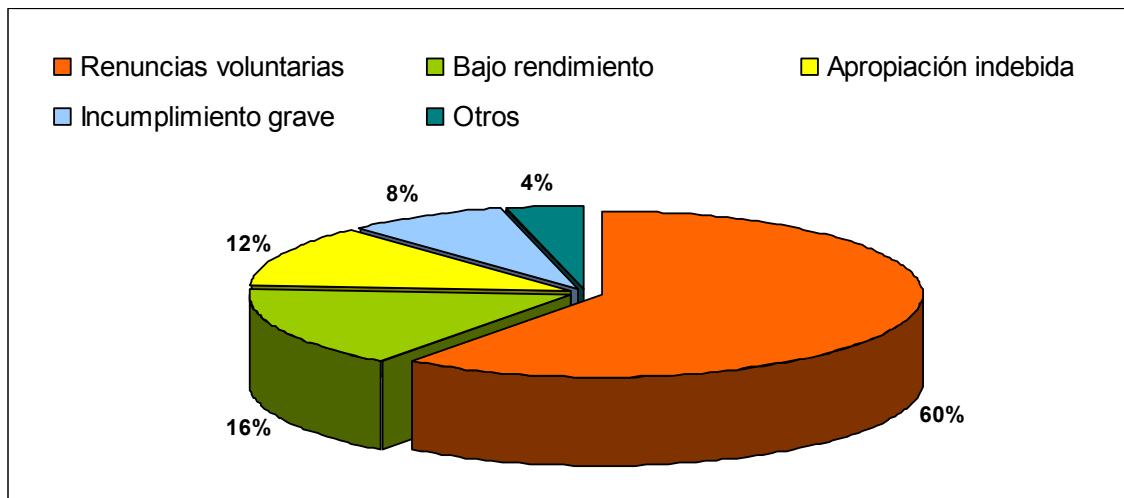


Fig. N° 5. Gráfico de motivos de desvinculación.

Otro de los datos que se logró obtener de los registros de los representantes de venta desvinculados por renuncia voluntaria, es que el 57% de éstos son empleados que estuvieron menos de dos años en la empresa.

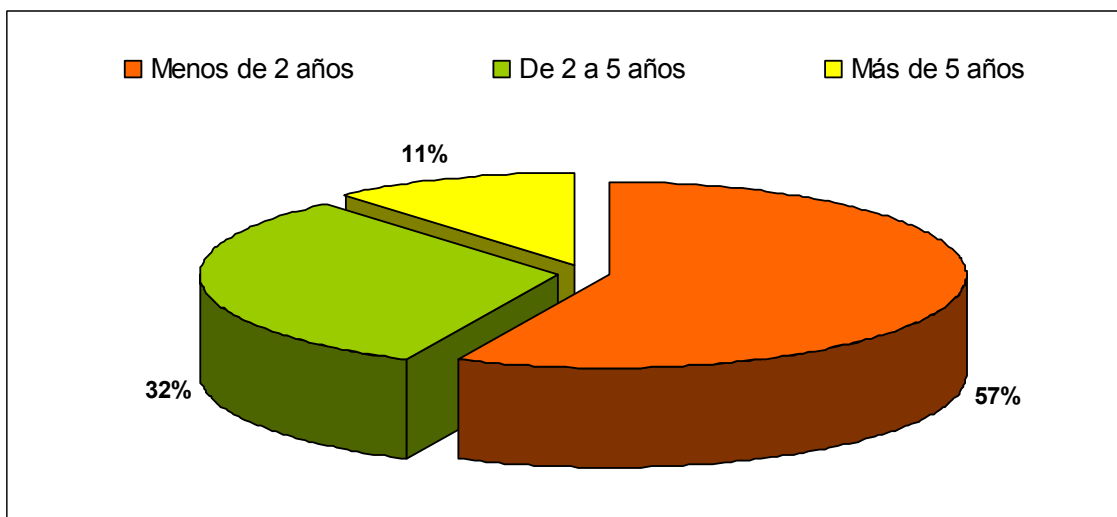


Fig. N° 6. Gráfico de permanencia en la empresa.

Según la información obtenida a partir de la encuesta, se planteó como motivo principal de renuncia la disonancia entre la remuneración y el desempeño (62%), presentando como motivos secundarios la baja posibilidad de desarrollo, percepción de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura y la presión por la estructura de trabajo.

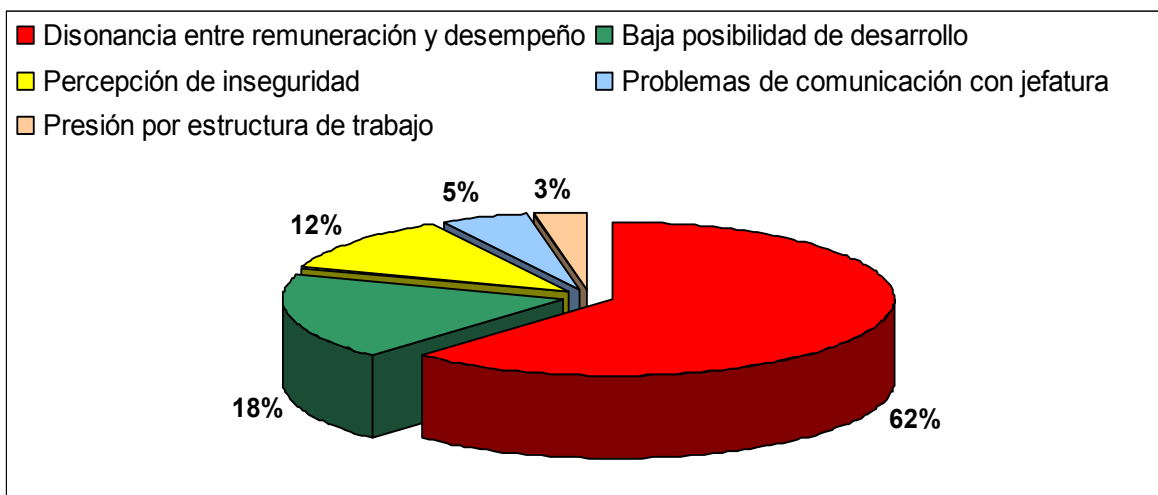


Fig. N° 7. Gráfico de motivos de renuncia voluntaria.

El motivo principal de renuncia que corresponde al 62% de los motivos planteados, se refiere a la **disonancia entre la remuneración y el desempeño**, la que puede ser analizada desde la relevancia que tiene para los representantes de venta el factor remuneración y el factor desempeño. A continuación se analizan como se relacionan estos factores:

- *La disonancia entre la remuneración y el desempeño*, se explica desde la percepción de que la renta obtenida no es acorde al nivel de esfuerzo que involucra la labor del representante de ventas, la que consiste en vender, cobrar, entregar productos, asesorar al cliente, manejar información de mercado y levantar nuevos clientes. Cuando las renunciaciones son motivadas por esta razón, existe la tendencia de que los vendedores se cambien a otra organización donde ejercerán el mismo cargo, con el fin de obtener mayor remuneración que en la empresa distribuidora.

- *La remuneración se vuelve insuficiente en relación a los gastos que genera el trabajar en terreno*, lo que se relaciona con el uso del vehículo y la alimentación. La utilización de vehículo genera grandes gastos por dos razones, en primer lugar el gasto en bencina que se produce al trabajar en terreno les genera a la fuerza de venta un gran gasto de dinero; y en segundo lugar el deterioro que sufre el vehículo al ser utilizado durante todo el día, provoca la aparición averías de manera constante, las cuales deben ser reparadas de inmediato, ya que sin el vehículo no pueden cumplir con las rutas y el número de ventas exigidas. Al dar prioridad a la mantención del vehículo por ser su medio de trabajo, muchas veces no les alcanza el dinero para comer durante el día, pasando varias horas sin poder alimentarse, lo que les provoca fatiga y falta de energía. En el caso de que las renunciadas sean motivadas por esta razón, se puede dar un fenómeno especial en donde los representantes de venta se abren a la posibilidad de cambiarse a un trabajo donde no se exija tener vehículo, o radicalmente se cambian de rubro para realizar una labor diferente.
- *La remuneración se vuelve insuficiente en relación a los gastos personales*, ya que si se consideran los gastos de trabajar en terreno recién expuestos, el dinero que queda para la mantención de un hogar no alcanza para cubrir todas las necesidades referidas al pago de cuentas, pago de deudas, y como la gran mayoría de los vendedores tienen familia, se le suma el pago de estudios de los hijos, alimentación, salud y vestimenta.
- *La remuneración puede transformarse en algo inseguro*, ya que la falta de información sobre el sistema de venta y el desfase en el pago de comisiones no permite tener claridad sobre cuanto dinero van a recibir. El desconocimiento sobre el sistema de renta, que según los encuestados se debe a la poca información que el departamento de ventas le entrega, los lleva a una gran incertidumbre con respecto a las fechas de pago de las comisiones, asignación de movilización e incentivos, generándoles un desorden en sus finanzas y falta de dinero en variadas ocasiones.

El motivo que sigue en porcentaje correspondiendo al 18% de las percepciones dadas, se refiere a la **baja posibilidad de desarrollo**, la cual puede ser vista desde dos perspectivas según lo informado por los encuestados.

- Uno de los aspectos planteados se relaciona con el *desarrollo de potencialidades en su cargo*, ya que según la percepción de los representantes de venta la asignación de rutas y metas no permite llegar a un desempeño óptimo. Las metas son consideradas altas y difíciles de alcanzar, las rutas asignadas son vistas como reducidas e inmodificables puesto que son entregadas en términos de volúmenes de venta. Ambos factores se tornan limitantes y frustrantes a la hora de intentar destacar por medio de sus habilidades, situación que los estanca en sus deseos de desarrollo.
- El otro aspecto se refiere a la *baja posibilidad de ascender hacia algún puesto de más jerarquía*, como ventas mayoristas, institucionales o supervisor de equipos de venta. Esta visión surge por el aspecto ya mencionado, referido a la baja posibilidad de desarrollo en la empresa, ya que no se les permite demostrar sus habilidades y demostrar los conocimientos que poseen como para lograr un puesto de mayor responsabilidad.

Se puede afirmar que el 12% de los motivos de renuncia se refiere a la **percepción de inseguridad** que experimentan al trabajar en la calle, manifestando el alto riesgo que corren al cobrar valores, al usar vehículo y utilizar un equipo de transmisión de ventas (lifebook), temor que se acrecienta al trabajar en comunas consideradas peligrosas. Además la ausencia de respaldo que perciben los representantes de venta por parte de la empresa ante una situación de robo, los hace sentir poco apoyados ya que ante cualquier pérdida material ellos deben hacerse responsables.

Otro de los motivos nombrados por los encuestados son los **problemas de comunicación con la jefatura** (5%), refiriéndose a la falta de información de productos y ofertas, y de respuestas a consultas dirigidas a solucionar problemas de su ruta o clientes.

Por último, se encuentra el motivo **presión por estructura de trabajo** (3%), que es definida como la presión ejercida por la empresa y la jefatura hacia los representantes de venta, para el cumplimiento de metas, efectividad y horarios de trabajo. Las exigencias que día a día tiene el trabajo de ventas, provoca que en muchas ocasiones el trato de la jefatura se vuelva hostil y agresivo, donde lo más importante es llegar a las metas y cumplir con los requerimientos de proveedores y clientes.

Al contrario de lo que se pudiera pensar, el 71% de los encuestados que han decidido marginarse de la empresa mantiene una imagen positiva de ésta, destacando la cobertura a nivel nacional de la distribuidora y el prestigio ganado a través de los años de permanencia en el mercado chileno.

Entre los factores reportados por los encuestados, como factores satisfactorios que debería tener una empresa están la existencia de una relación proporcional entre el desempeño y la renta a recibir, luego está la posibilidad de desarrollo de carrera y también está un buen clima en su equipo de trabajo.

V. DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos luego del análisis de la encuesta, se puede afirmar que el 60 % del total de desvinculaciones corresponden a renunciaciones voluntarias, donde el 57% de los representantes de venta desvinculados por este motivo permanecieron menos de dos años trabajando en la empresa.

Los costos que generan estas renunciaciones voluntarias, se traducen no sólo en pérdidas de dinero, sino que generan una serie de problemas que afectan el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Desde la teoría de la rotación, los costos generados en la empresa corresponden a primarios, secundarios y terciarios (Chiavenato, 2000), donde los costos primarios se relacionan al gasto en reclutamiento y selección, en ingreso y el relacionado a las desvinculaciones. Los costos secundarios están asociados a los efectos en la producción que genera la falta de un representante de venta en su ruta, y a los costos extra operacionales referidos a los posibles errores que alguien recién ingresado puede cometer, llevando a la empresa a tener bajas en su producción. Y como costo terciario está la posibilidad de pérdida de negocios, en situaciones donde los clientes no son visitados por falta de representantes de venta o por decisión del propio cliente de no querer ser atendido por un vendedor nuevo.

Según la información obtenida a partir de la encuesta, se planteó como motivo principal de renuncia la disonancia entre la remuneración y el desempeño (62%), luego con un 18% está la baja posibilidad de desarrollo, con 12% la percepción de inseguridad, después se presentan los problemas de comunicación con la jefatura (5%) y por último la presión por la estructura de trabajo (3%). Si se analizan estos resultados desde las causas de la rotación planteadas en el marco teórico, se las puede definir como factores de fenómenos internos que forman parte de una política de recursos humanos de la organización, específicamente a políticas salariales, oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo y el tipo de supervisión hacia el representante de venta (Chiavenato, 2000). Estos factores pueden ser aplicables a la situación de renunciaciones de la empresa de la siguiente manera:

- La causa referida a políticas salariales se relaciona con el motivo principal de renuncia entregado por los encuestados, que es la disonancia entre la remuneración y el desempeño, puesto que la renta que la empresa asigna a la fuerza de venta no es vista como un refuerzo positivo a su trabajo, sino que como un elemento que no se relaciona a las labores realizadas en la ruta. Por otro lado, el sistema de renta genera inseguridad a los representantes de venta, ya que sienten que no se les ha entregado la información necesaria para comprender su estructura o estimar cuanto será su sueldo mes a mes, además que la renta es percibida como insuficiente en relación a los gastos de movilización y alimentación que se generan al trabajar en terreno, y a partir de esto la renta tampoco es suficiente para cubrir sus gastos personales y familiares.
- La causa de rotación definida como oportunidades de proceso profesional ofrecidas por la organización, se relaciona a la baja posibilidad de desarrollo expresada por los encuestados, ya que sienten que no tienen la oportunidad de desarrollar sus habilidades en el cargo, ni de ascender a puestos de mayor jerarquía.
- La causa de condiciones físicas del ambiente de trabajo se aplica al motivo de renuncia definido como percepción de inseguridad, que se define como la constante inseguridad que sienten los representantes de venta ante un eventual robo al estar en terreno, en especial los que tienen rutas en comunas consideradas peligrosas. Sienten constante temor por el robo de sus cobranzas, su vehículo o se equipo transmisor de ventas (lifebook).
- La causa referente al tipo de supervisión, puede ser relacionado a dos motivos de renuncia planteados por los encuestados, los cuales son problemas de comunicación con la jefatura y la presión por estructura de trabajo. Según las percepciones de los representantes de venta la jefatura sería la responsable de la poca información que manejan sobre aspectos administrativos y relacionados a elementos técnicos de la venta, como también los responsabilizan de la excesiva presión de la que son víctimas, que más que motivar perjudica su desempeño.

Los motivos de renuncia expresados por los representantes de venta, pueden ser explicados mediante algunas de las teorías de la motivación existentes, desarrolladas en el marco teórico. Se puede plantear que los motivos mencionados por los encuestados se relacionan con la motivación extrínseca, que se produce como consecuencia de factores externos (Muñiz, 2006), tales como la remuneración -definido como refuerzo positivo al desempeño y como elemento que cubre necesidades-, la posibilidad de desarrollo de carrera, la percepción de seguridad y los factores relacionados con la comunicación y con el nivel de presión ejercida por parte de la jefatura.

El motivo principal de renuncia, disonancia entre remuneración y desempeño, puede ser analizado desde la teoría de las necesidades de Maslow, considerando la remuneración como un elemento esencial con el cual los representantes de venta pueden satisfacer las necesidades primarias, tanto fisiológicas como de seguridad. La relevancia que tiene el dinero para la fuerza de venta en función de lograr satisfacer necesidades de alimentación y movilización en el trabajo en terreno, como también de lograr cubrir pagos de cuentas, deudas, salud y vestimenta, se relaciona directamente con las necesidades fisiológicas. Como también la falta de conocimiento con respecto al sistema de renta y a la fecha del pago de comisiones se puede relacionar con la necesidad de seguridad, para lograr la sensación de estabilidad que los representantes de venta desean para poder trabajar con tranquilidad y lograr programar sus gastos.

El modelo situacional de motivación de Vroom, puede ser aplicado al motivo de disonancia entre remuneración y desempeño, si se plantea el desempeño como un medio para obtener un fin que es una remuneración que este acorde a la labor realizada. Los representantes de venta al percibir que no lograrán obtener una renta que va en relación con su nivel de productividad se desmotivan, y no siguen esforzándose en su desempeño. Visto de esta perspectiva lograr una mejor remuneración es el objetivo por el cual los representantes de venta son productivos en su trabajo.

El segundo motivo de renuncia, la baja posibilidad de desarrollo, se puede analizar desde la teoría de Maslow como el deseo de los representantes de venta de satisfacer necesidades de autorrealización y autoestima. La percepción de los encuestados de que la asignación de rutas y las metas son una limitante para el desarrollo de habilidades,

refleja el deseo de autorrealización como una recompensa intrínseca que el vendedor quiere darse a sí mismo. El anhelo de ascender a un puesto de mayor jerarquía se relaciona al deseo de satisfacer necesidades de autoestima, que van ligadas a la necesidad de aprobación, prestigio y reputación.

Según la teoría de Vroom, la baja posibilidad de desarrollo surge de la percepción de los representantes de venta que independiente del nivel de productividad no podrán desarrollar al máximo sus habilidades o no tendrán posibilidad a ascender de cargo. El objetivo de desarrollar potencialidades es visto por los encuestados como algo imposible de alcanzar independiente de él esfuerzo realizado, ya que lo limitante de asignación de rutas reducidas y metas altas no permite aumentar en forma considerable la productividad y lograr resultados óptimos de acuerdo a las potencialidades. En tanto que el deseo de ascender a un puesto de mayor jerarquía, visto como objetivo para el representante de venta, no tiene relación con el nivel de productividad, ya que por mayor que sea el esfuerzo puesto en el desempeño, no logrará acceder a un cargo superior, lo que desmotiva al no poder cumplir su objetivo.

El tercer motivo de renuncia, la percepción de inseguridad, puede ser analizado desde la teoría de Maslow como la existencia de la necesidad primaria de seguridad, que lleva a la persona a protegerse de peligros y amenazas. El riesgo de asalto que los representantes de venta en terreno se exponen al cobrar dinero, andar en vehículo y utilizar equipos de transmisión (lifebook), genera en los vendedores sentimientos de inseguridad, viven un constante temor y se sienten intranquilos en terreno.

Este motivo no puede ser analizado desde el modelo de Vroom, ya que la sensación de inseguridad no se relaciona con el nivel de desempeño o de productividad.

El cuarto motivo, problemas de comunicación con la jefatura, se puede plantear desde Maslow como necesidades sociales, puesto que la falta de apoyo que los representantes de venta perciben de parte de la jefatura, relacionada con falta de información referente a precios ofertas y ofertas, como también en la ayuda para resolver problemas en su gestión, revela el anhelo de los encuestados por satisfacer necesidades de asociación, de cooperación y de apoyo por parte de jefes y supervisores de venta.

Este motivo no tiene relación con lo planteado por el modelo de Vroom, puesto que los problemas de comunicación son independientes de los niveles de productividad del representante de venta.

El quinto motivo, presión por la estructura de trabajo, puede ser analizado desde la teoría de Maslow si se relaciona la presión como un tema del trato por parte de la jefatura hacia la fuerza de venta, en este sentido el motivo se aplicaría a necesidades sociales y de autoestima. La constante exigencia de la jefatura para la obtención de metas y efectividad reflejado en un trato hostil, va disminuyendo la autoconfianza y la seguridad en sí mismo de los representantes de venta, al igual que hace más difícil la posibilidad de sentirse aceptados y aprobados por la jefatura.

Este motivo no puede ser analizado desde la teoría de Vroom, ya que la estructura de la empresa y las características de la jefatura con respecto al nivel de presión que ejercen sobre la fuerza de ventas, no se relaciona con el esfuerzo puesto en el desempeño o el nivel de productividad del representante de venta.

VI. CONCLUSIÓN

Respondiendo a la pregunta y al objetivo general de la investigación, los motivos de renuncia voluntaria de los representantes de venta se ordenen de la siguiente manera: disonancia entre la remuneración y el desempeño (62%), baja posibilidad de desarrollo (18%), percepción de inseguridad (12%), problemas de comunicación con la jefatura (5%) y presión por estructura de trabajo (3%).

Con respecto al objetivo de obtener las impresiones que los encuestados tienen de la empresa, se pudo observar que el 71% de los encuestados que han renunciado voluntariamente a la empresa, mantienen una imagen positiva de ésta, argumentando que la cobertura que tiene a nivel nacional y el prestigio ganado a través de los años de permanencia en el mercado chileno, dan una imagen sólida que trasciende más allá de los motivos que generaron su renuncia. Es así, que el hecho de que exista esta imagen positiva, hace pensar que a lo menos el 50% aproximado de los encuestados no hubiera renunciado de no ser por los problemas a nivel del factor económico.

Las teorías de motivación revisadas en esta memoria pudieron ser aplicadas a los motivos planteados:

- El motivo de mayor porcentaje, disonancia entre la remuneración y el desempeño (62%), se pudo relacionar con las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, y la teoría de Vroom se relacionó con la remuneración como un objetivo alcanzable a través del desempeño y el nivel de productividad.
- El segundo motivo, la baja posibilidad de desarrollo (18%), se aplica a las necesidades de autoestima y autorrealización de Maslow, y la teoría de Vroom se relacionó a la productividad como medio para lograr un desarrollo de habilidades en la carrera o ascender a un puesto de más jerarquía.
- El tercer motivo, la percepción de inseguridad (12%), sólo tuvo aplicación con la teoría de Maslow en relación con las necesidades de seguridad.
- El cuarto motivo, problemas de comunicación con la jefatura (5%), se puede plantear desde Maslow como necesidades sociales.

- El quinto motivo, presión por estructura de trabajo (3%), es posible asociarlo con Maslow, desde las necesidades sociales y de autoestima.

A partir de los análisis realizados es posible inferir que para prevenir la rotación laboral, es necesario contar con personal con un alto grado de interés y motivación, lo que puede ser alcanzado, según plantea Muñiz (2006) cuando se comunican a la persona los objetivos, metas y resultados que se espera que alcance, cuando la jefatura de venta da información para realizar las funciones de forma profesional, al brindar incentivos para alcanzar resultados positivos e información sobre los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos, reforzar logros y minimizar debilidades

Un aspecto importante que la empresa distribuidora debiera tomar en cuenta es lo relevante que es la remuneración para la motivación de su fuerza de venta y para prevenir la rotación laboral, de este modo la se debería poder disponer de un buen plan de remuneración acorde al mercado y a las necesidades del equipo, que promueva la obtención los mejores resultados de su gente, fidelidad hacia la compañía y contar con el mejor equipo humano (Muñiz, 2006).

Además de la revisión de la remuneración se pueden tomar acciones ante el nivel de rotación que se basan en la importancia de políticas justas para el empleado, tales como: beneficios por competencias, cursos de formación profesional, flexibilidad, herramientas necesarias para el buen desempeño, adecuado nivel de motivación.

En el caso específico de la empresa distribuidora, se pueden llevar a cabo acciones que permiten fidelizar a la fuerza de venta calificada, para que se sientan respaldados por la empresa y a su vez cumplan con los objetivos de la organización al cumplir con la cobertura, ampliar el mix de productos y maximizar la rentabilidad, además de cumplir con la estrategia de diferenciación, ya que muchos clientes sienten que su representante de venta asignado es un asesor de compras que los ayuda a mejorar el funcionamiento de su negocio.

Se debe realizar una planificación de las rutas y de la dotación de ventas, ya que de esta manera se puede identificar y controlar estratégicamente la cobertura beneficiando a los representantes de venta de manera equitativa.

Generar instancias de retroalimentación con la fuerza de venta, realizando círculos de calidad, en donde ellos mismos puedan descubrir nuevas técnicas para aumentar sus ventas y mejorar así sus comisiones.

Desde Recursos Humanos las propuestas para disminuir la rotación son:

Se recomienda medir la rotación potencial, elaborar estrategias, detectar y solucionar los problemas que existan dentro de la empresa (Flottes, 2006).

Limitar la selección a candidatos que cumplan con el perfil requerido, ya que el ingreso de personal menos calificado acentúa la necesidad de invertir en capacitación y desarrollo de las competencias, en cambio si se ingresa personal acorde al perfil se disminuye la rotación y se lograría obtener una tasa de retorno aceptable. Además de poner énfasis en indagar en la entrevista las expectativas iniciales de las personas para saber si están acorde a la realidad del cargo.

Mantener actualizado un registro formal que permita hacer un seguimiento adecuado al personal desvinculado, ya que de esta manera se podrá saber en que situación se encuentra la distribuidora y se podrá contrastar con empresas del rubro.

Elaborar un plan de inducción para la fuerza de venta, que esté enfocado en introducir a los pupilos a la cultura de la empresa, con la finalidad de que sea en esta instancia en la cual decidan si sus expectativas concuerdan con lo presentado.

Para futuras investigaciones, sobre el tema de la rotación y su relación con la motivación, se propone analizar si la aplicación de estas propuestas genera algún cambio en la motivación de los representantes de venta con respecto a su cargo, y a su vez medir el nivel de rotación para ver que si se ha mantenido o se ha reducido.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, R., Hair, J. y Bush A. (1995). *Administración de ventas*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Cowan, K., Micco, A., Mizala, A., Pages, C. y Romaguera P. (2005). *Un Diagnóstico del Desempleo en Chile*. Santiago: BID - Universidad de Chile.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- El mercurio (2004). *Rotación laboral*. (publicación en línea) en www.contador.cl
- Fajnzylber, E. y Reyes, G. (2005). "Dinámica del empleo juvenil: resultados preliminares con datos del Seguro de Cesantía", *Seminario Políticas para la Creación de Empleos*. Santiago: Expansiva.
- Flottes, P. (2006). *Rotación laboral*. (publicación en línea) en www.empleos.elmercurio.com/contenido/capacitacion/detalle
- Garfield, Ch. (1995). *What makes a supersaleperson, sales and marketing*. New York: Mc Graw Hill.
- Gatica, J., Romaguera, P. (2005). *El mercado laboral en Chile: nuevos temas y desafíos*. (publicación en línea). Oficina Internacional del Trabajo. <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ele/elec016.pdf>
- Hayes, B. E. (1998). *Como medir la satisfacción del cliente*. México: Editorial Mexicana.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Joannis, H. (1969). *Estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas*. Madrid: Paraninfo.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1970). *Organization and Management: A Systems Approach*. Tokio: Mc Graw Hill.
- Lawler III, E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Macaya, M. y Ramírez, E. (1996). *Control de la gestión de vendedores de terreno*. Seminario para optar al Título de Ingeniero Comercial en Administración de Empresas. Universidad de Santiago de Chile.
- Mornell, P. (2000). *¡Seleccione ganadores!. En ellos está el futuro*. Bogotá: Ed. Norma.
- Muñiz, R. (2006). *Marketing el Siglo XXI*. (publicación en línea) <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>
- Reporteros (2006). *La Rotación Laboral*. (publicación en línea) en <http://teletrece.canal13.cl>
- Roberts, C (2004). *La verdadera cara del retail* (Diario Pyme- Columna opinión Cynthia Roberts, 26 de abril de 2004). (publicación en línea) en <http://www.diariopyme.cl/newtenberg/1628/article-61137.html>
- Solari, R. (2005). *Cambios en la forma d trabajar en Chile*. (publicación en línea). Fundación Chile Unido. <http://www.chileunido.cl/docs/solari.doc>

- Valenzuela, J. (2001). *Diferencias de producción en vendedores de planes de salud: efectos de variables personales*. Tesis para optar al Título de Psicólogo. Universidad de Santiago de Chile.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

ANEXOS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Reclutamiento y Selección de Personal

Encuesta para el Análisis de las Desvinculaciones Voluntarias

El siguiente documento tiene por objetivo conocer SU OPINION sobre los factores que motivaron su decisión de dejar de trabajar en la Distribuidora. Esta información es CONFIDENCIAL y será de mucha utilidad para mejorar nuestra gestión.

Nombre:		Código:	
Cargo Ocupado:		Área o Departamento:	
CD:		Fecha Desvinculación	
Tiempo en la Empresa:			

A.- Por favor mencione el motivo más relevante por el cual se ha producido el término de su contrato.

--

B.- Por favor mencione en orden jerárquico otros motivos que hayan influido en su decisión de terminar su contrato.

1.-
2.-
3.-
4.-

C.- ¿Cuáles son los elementos más importantes que le hacen sentirse satisfecho y contento en una Empresa? Mencione los más importantes para usted.

--

D.- ¿Cuáles son los elementos más importantes que usted rescataría como positivos de la empresa?

--

E.- ¿Qué opinión tiene de la empresa después de trabajar con nosotros?

--

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN