

UNIVERSIDAD DE PALERMO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Factores que afectan la rotación del puesto de trabajo ejecutivo de ventas en una empresa multinacional española que brinda productos de seguridad.

Autor: Marina Inés Borel Estevez.
Tutora: Dra. María Laura Lupano.

Índice

| | |
|---|-----------|
| 1.Introducción..... | 4 |
| 2. Objetivos..... | 5 |
| 2.1. Objetivo general..... | 5 |
| 2.2. Objetivos específicos..... | 5 |
| 3. Marco teórico..... | 6 |
| 3.1. Surgimiento de la Psicología Laboral y definición del área de Recursos Humanos...6 | |
| 3.1.1. Inserción del psicólogo en el ámbito laboral..... | 8 |
| 3.1.2. Evaluación por competencias y su diferencia con la evaluación tradicional..... | 9 |
| 3.1.3. Selección de personal, entrevista laboral y sus etapas..... | 12 |
| 3.1.4. Características del perfil de ejecutivo de ventas..... | 15 |
| 3.2. Motivos de rotación y de permanencia en los puestos..... | 16 |
| 4. Metodología..... | 21 |
| 4.1. Tipo de estudio..... | 21 |
| 4.2. Participantes..... | 21 |
| 4.3. Instrumentos..... | 21 |
| 4.4. Procedimiento..... | 22 |
| 5. Desarrollo..... | 23 |
| 5.1. Características, expectativas y motivaciones en postulantes para el puesto de ejecutivo de ventas..... | 23 |
| 5.2. Motivos de permanencia o desistimiento de las personas efectivas en el puesto de ejecutivo de ventas de acuerdo a lo indagado..... | 24 |
| 6. Conclusiones..... | 30 |
| 7.Referencias..... | 30 |
| 8. Anexos..... | 36 |

1. Introducción

El presente trabajo final de integración se realizó durante la Práctica Profesional V, cumpliendo las 280 horas requeridas. Dicha práctica se llevó a cabo en una consultora de Recursos Humanos que se caracteriza por brindar servicios de calidad a sus clientes en cuanto a selección de personal, capacitación, evaluaciones psicotécnicas y coaching. La investigación se ejecutó en el área de selección de personal y fue abordada desde el modelo de las competencias. La labor llevada a cabo en la consultora contó con supervisión por parte de la organización y constó de tareas administrativas en el área de selección de personal: preselección de CV, *screening* telefónico, coordinación de agenda de entrevistas individuales y grupales, participación en Assessment Center, entre otras. Asimismo, se evaluaron perfiles de analistas, mandos medio y gerencial para empresas de diversas industrias; también se llevaron a cabo tareas de asistencia en el área de evaluaciones psicotécnicas, realizando la coordinación de evaluaciones y contacto con candidatos y el relevamiento de perfiles a evaluar. A su vez, se participó en las evaluaciones psicolaborales en calidad de observadora, se intervino en el diseño e implementación de encuestas de satisfacción y se desarrollaron proyectos de evaluaciones 360°.

En el presente trabajo, se analizaron los factores que afectan a la rotación del puesto de ejecutivo de ventas para una empresa multinacional que brinda servicios y productos de seguridad. En el transcurso de la investigación se indagaron los aspectos y condiciones laborales del puesto, así como también las experiencias de quienes desempeñaban el rol al momento de realizar este trabajo. A su vez, se relevó el periodo de actividad de los empleados que desistieron, los motivos de desvinculación y los aspectos que hubieran posibilitado la permanencia en el puesto. Por último, se interrogó a los nuevos postulantes sobre sus motivaciones y expectativas acerca de la labor a realizar y las condiciones de empleo.

Se decidió indagar al respecto ya que, al contemplar el contexto laboral que rige en nuestro país, resultaba de interés conocer los motivos tanto personales como estructurales que llevaban a los empleados a abandonar el cargo de ejecutivo de ventas en esta empresa, provocando un nivel de rotación alto que obligó a mantener una búsqueda activa de personal durante 18 meses, con ingresos aproximados de entre 6 y 12 nuevos empleados por semana.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Analizar los factores que afectan a la rotación del puesto de ejecutivo de ventas en una empresa multinacional especializada en brindar servicios y productos de seguridad.

2.2. Objetivos específicos

1. Describir las características que se requieren de los postulantes en el perfil de búsqueda de ejecutivo de ventas.
2. Indagar las expectativas y motivaciones que se generan en los postulantes para el puesto de ejecutivo de ventas.
3. Indagar las razones por las cuales las personas efectivas en el puesto de ejecutivo de ventas permanecen en él.
4. Indagar los motivos por los cuales, una vez obtenido el puesto de trabajo de ejecutivo de ventas, las personas desisten de continuar en él.

3. Marco teórico

3.1. Surgimiento de la Psicología Laboral y definición del área de Recursos Humanos

En el presente apartado se presentará una breve reseña histórica del surgimiento de la Psicología Laboral y de los recursos humanos. Se buscará detallar la forma en que se compone el área de Recursos Humanos y su vinculación con la tarea de los psicólogos laborales.

Castillo y Villena (1998) toman los aportes de Leplat (psicólogo industrial, fundador de la ergonomía) y Teiger, (ergónoma), para señalar cuatro hitos determinantes en la historia de la Psicología Laboral.

El primer hito es constituido por el advenimiento de la Primera Guerra Mundial, a partir del cual surge una nueva disciplina llamada *Psicología Industrial*. Esta corriente otorgó un lugar preponderante al trabajo de campo y a la evaluación, elementos que colaboraron con el surgimiento del proceso de selección y reclutamiento, cuyos precursores fueron los psicólogos Dill Scott y Van Dyke Bingham (Boso, 2012). El segundo hito señalado es el tratado de Versalles, el cual permitió la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). A través de este organismo, se lograron establecer derechos que beneficiaban a los trabajadores. También resultaron de importancia los aportes del sociólogo y psicólogo industrial Elton Mayo, pionero que analizó los efectos psicológicos que se producían en los trabajadores a partir de las influencias del medioambiente y del espacio de trabajo. El tercer hito es constituido por el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, donde se puso en evidencia el error humano y la necesidad de control del mismo. El cuarto hito sucedió por la revolución cognitiva, la cual tuvo lugar a comienzos de los años 50. Fue entonces cuando se redefinieron la psicología, la antropología, la lingüística y surgió como disciplina la ciencia de la computación junto con la neurociencia. A partir de esta revolución, se pudo automatizar nuevas tareas gracias a las innovaciones tecnológicas que llevaron a una sustitución de los dispositivos para la realización de las tareas, por ejemplo, posteriormente, con la creación del software (Boso, 2012).

En relación con la psicología y los avances tecnológicos, específicamente con las evaluaciones psicológicas, Frank de Verthelyi (1989) realizó un recorrido histórico de la computadora, su evolución e impacto hasta el momento de publicado su estudio, en donde se consideró que su uso podría enriquecer el campo de la evaluación psicológica al brindar mayores servicios de modo certero, generando nuevas evaluaciones que incluyeran un mayor número de indicadores de los que podían ser abordados en dicho momento, sin perder la centralidad del rol del psicólogo en su desarrollo.

En cuanto a la mirada histórica de la psicología laboral, de acuerdo con Boso (2012), antes del siglo XX se hacía foco en el estudio de la tarea-retribución, no obstante, desde su perspectiva, el foco se traslada a la producción.

A comienzos del siglo XX, se comenzó a contemplar el contexto ambiental y el impacto de este en la tarea. Luego, se logró evolucionar y el acento se situó en las habilidades humanas, a partir de esto, se empezó a tener en cuenta la relación del postulante con la tarea. Hoy por hoy, la Psicología Laboral hace énfasis en la relación del hombre con el medio laboral (Boso, 2012).

El trabajo de psicólogos laborales en diversas subáreas de Recursos Humanos (ver Figura 1 en Anexo), sumado al creciente desarrollo del área en empresas e instituciones, ha llevado a que se asocie la Psicología Laboral con dicho sector. Para comprender con mayor detalle su vinculación, resulta relevante analizar el origen del área de Recursos Humanos, sus objetivos y las funciones que lleva a cabo. Dicha área surge con el fin de ayudar a concretar los objetivos de la empresa y de las personas que forman parte de la organización, por lo que debe interpretar y resolver los múltiples desafíos provenientes de las demandas de la organización, las personas y el entorno (Werther & Davis, 1992). De acuerdo con los

autores, el área de Recursos Humanos tiene como fin hacer prosperar a las empresas generando en las mismas eficiencia y eficacia.

Por su parte, según indica Chiavenato (2007), la administración de Recursos Humanos tiene como fin captar y conservar a los empleados para que, con una actitud activa y productiva, se superen día a día con nuevos desafíos, trabajando en sus puntos débiles y motivando a desarrollar nuevas habilidades logrando eficacia y eficiencia para realizar la labor. Para esto, es necesario propiciar un buen ambiente y generar condiciones óptimas en el trabajo que hagan sentir de manera satisfactoria a los empleados impulsándolos a desarrollarse y cumplir sus metas. De acuerdo con el autor, dicha administración se conforma usualmente en las empresas a partir de las políticas de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.

La *integración* se ocupa de la investigación del mercado de Recursos Humanos, llevando a cabo, entre otras tareas, las fuentes de reclutamiento, selección de personal y socialización, que es el modo de integrar a los nuevos empleados dentro de la organización. Por otro lado, las políticas de *organización* de esta área se estructuran con el análisis, descripción y requisitos demandados para cada puesto, la planificación y ubicación de Recursos Humanos, plan de vida y carrera y la evaluación de desempeño. En cuanto a la *retención* de Recursos Humanos, se configura con la administración de salarios y sueldos, planes de presentaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo, y las relaciones laborales, contemplando los criterios legales y normas de procedimiento para las relaciones con los empleados y los sindicatos (Chiavenato, 2007).

Con respecto al *desarrollo*, se conforma a partir de la capacitación para el desempeño de los puestos y de la mejora e implementación del área de Recursos Humanos, donde se crean planes de formación que fomenten y evalúen las motivaciones de los empleados, el desempeño del personal, e incentiven la participación de los trabajadores y el desarrollo organizacional. Por último, la *auditoría* es conformada por el banco de datos, sistema de información y la auditoría propiamente dicha, donde se evalúan las políticas, procedimientos y criterios de evaluación dentro de esta área (Chiavenato, 2007).

3.1.1. Inserción del psicólogo en el ámbito laboral

En el apartado anterior, luego de la reseña histórica, se describió las principales características y funciones del área de Recursos Humanos, donde lleva a cabo sus tareas el psicólogo laboral en algunas de las subáreas que la integran. En este apartado se describirán las tareas más importantes que lleva a cabo el psicólogo en el ámbito laboral.

De acuerdo con Pérez Jáuregui (2012), el psicólogo evaluador, tanto en el ámbito laboral como en el resto de los ámbitos donde puede desarrollar su tarea, debe cumplir un rol principalmente orientado a la prevención y promoción de salud y bienestar como también al desarrollo de individuos, grupos y organizaciones.

El psicólogo laboral puede cumplir funciones y desarrollar tareas en el contexto del área de Recursos Humanos de una organización o en el de una consultora, tales como analizar el comportamiento de las personas en el ambiente laboral, y especialmente en las tareas de reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación y evaluaciones psicotécnicas (Chiavenato, 2007).

Con respecto a la selección de personal, la tarea del psicólogo consiste en evaluar la idoneidad de los candidatos para ocupar determinados puestos, procurando definir los procesos psicológicos que se verán involucrados en la labor. El psicólogo en esta área cuenta con tres herramientas: la entrevista individual, la entrevista grupal o *assessment center* y los procesos de evaluaciones psicotécnicas, donde se administrarán técnicas de exploración psicológica (Richino, 2008).

A su vez, el psicólogo en esta área de selección de personal cumple el rol de asesor y mediador en el proceso de selección entre el cliente y el postulante, teniendo en cuenta las

características del puesto y el perfil de las partes. De este modo, resulta necesario para los psicólogos que se desempeñan en el ámbito laboral que cuenten con habilidades en la redacción de informes psicológicos, la elaboración de perfiles de puestos, tareas de selección de personal, tareas de reclutamiento, evaluación con técnicas psicométricas y proyectivas, tareas preventivas en accidentes de trabajo, desarrollo de programas de capacitación y el manejo de paquetes informáticos básicos (Castro Solano, 2004).

En lo que refiere al papel del psicólogo en la evaluación psicolaboral, según Albajari y Mames (2005), el mismo consiste en evaluar las capacidades laborales tanto de los empleados actuales como de futuros, teniendo en cuenta la cultura de la empresa, que se conforma con las características que identifican a la organización y el puesto de trabajo para el cual se postulan. Luego, el profesional realiza el informe psicológico laboral, a partir del cual se toman decisiones; el mismo es solicitado generalmente por el cliente.

3.1.2. Evaluación por competencias y su diferencia con la evaluación tradicional

En el apartado anterior se expuso el rol del profesional psicólogo y a la inserción del mismo en el ámbito laboral. En este apartado, se tendrán en cuenta dos modelos de evaluación psicolaboral que puede realizar el profesional que son la evaluación tradicional y el modelo por competencias. En el mismo se presentarán las características de cada uno y sus diferencias.

Con respecto a la evaluación psicolaboral, el profesional cuenta con dos modelos diferentes: la evaluación tradicional y el modelo por competencias. En cuanto al modelo tradicional, se caracteriza principalmente por el desarrollo de test psicológicos, los cuales se utilizan para evaluar y predecir los rasgos de personalidad luego de seleccionar previamente las características que debe cumplir la persona para cumplir de manera apropiada la labor. Aquí, el foco de atención es puesto primeramente en el cargo y en las tareas que se requieren para el mismo y luego en la persona y su experiencia. Es por esto, que a la hora de presentar la descripción del puesto se tiende a desarrollar de manera más precisa las tareas que se llevaran a cabo. De acuerdo con este modelo, quien evalúa al candidato cumple un rol de observador participante. En el transcurso de la entrevista, realiza preguntas abiertas y comenta respecto de lo que el entrevistado dice, por ejemplo, marcando contradicciones en el discurso, en su comportamiento, etc. También puede realizar preguntas al postulante acerca de cómo imagina su futuro en los próximos años o acerca de experiencias anteriores. En ocasiones, cuando no detecta ansiedad y desea elevarla, puede indagar acerca de lo que más le desagradaba de trabajar en equipo, por ejemplo, o plantear situaciones hipotéticas donde el candidato debe escoger una opción. Por otro lado, el evaluador empleará silencios con el fin de generar que este hable, observando cómo se desenvuelve, buscando más allá de lo que el entrevistado muestra (Adam, 2012).

De acuerdo con Spencer y Spencer (1993), las personas presentan características permanentes, tales como motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento; auto concepto, conocimientos, destrezas manuales, también denominado skills y destrezas mentales o cognitivas que tienden a repetirse en los diferentes ámbitos cuando se llevan a cabo tareas. Estos recursos asociados con un desempeño adecuado y exitoso son denominados *competencias*; son llamando así al conjunto de conocimientos, rasgos, habilidades y actitudes que permiten realizar de manera óptima las tareas que se requieren en determinado puesto.

En cuanto al modelo de las competencias, Alles (2006), referente de este modelo en el mundo de la selección de personal, sostiene que esta teoría consiste en establecer una relación *ganar-ganar*, porque permite que se cumplan los objetivos organizacionales y, a su vez, ubicar a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitadas, tanto en conocimientos como en competencias.

Alles (2005) refiere que el modelo por competencias tiene un valor predictivo. La autora desarrolló un diccionario de competencias y de preguntas que permiten evaluar al candidato en la entrevista en el aquí y ahora, proyectar su posible rendimiento ante exigencias futuras en el ámbito laboral e identificar comportamientos, actitudes y modalidad de trabajo. De este modo, en la entrevista, el psicólogo indaga las competencias requeridas y definidas por la organización para el puesto teniendo en cuenta como guía las preguntas del diccionario.

Es importante que el cliente realice una descripción clara del puesto y el perfil requerido, considerando la lista de las competencias. El grado de satisfacción respecto de las competencias que posee una persona puede ser definido en cuatro niveles: el nivel más alto corresponde a personas que cuentan con una competencia que se encuentra de manera superior y por encima del promedio de desempeño. Quienes se ubican en el nivel siguiente, presentan un desempeño bueno y aún se encuentran sobre la media. En un tercer nivel, la persona posee un grado considerado óptimo, situándose en la media poblacional. Por último, en el nivel más bajo se encuentran quienes se sitúan por debajo del promedio. Las competencias más comunes que se requieren en la mayoría de los puestos son: toma de decisiones, tolerancia a la presión, autonomía, planificación y organización, capacidad de resolución y adaptación a los cambios (Alles, 2005).

Adam (2012) señala que, en pos de ofrecer un mejor servicio y ganar competitividad en el mercado, las organizaciones deben distinguirse priorizando la experiencia y logros de los empleados, su desempeño y resultados, basándose en sus actos, lo que sitúa al modelo de las competencias como parte de la visión estratégica de una empresa. A su vez, detalla que el profesional debe exigir en la entrevista respuestas concretas que se ejemplifiquen en conductas; por lo tanto, deberá indagar de manera tal que permita al candidato relacionarse con sus propias experiencias, utilizando preguntas de tipo flash-back. Es importante que el candidato responda a lo solicitado cumpliendo con las condiciones establecidas previamente para luego poder codificarlo de manera adecuada; debe dar respuestas concretas y traducibles en conductas. Asimismo, resulta relevante que el candidato no se exprese en plural sino en primera persona, ya que demuestra un mayor grado de compromiso y responsabilidad para con las tareas.

Dentro de las herramientas que brinda el modelo de competencias, cabe destacar el uso de la *estrella conductual*. Dicha herramienta consiste en preguntar en forma determinada acerca de la situación, la tarea, la acción y los resultados, lo cual permite indagar con mayor profundidad acerca de las experiencias pasadas que utilizan a modo de ejemplo los candidatos (Adam, 2012).

Los dos modelos de entrevista contemplados en la actualidad difieren en que el modelo por competencias hace énfasis en evaluar e identificar aquí y ahora conductas y habilidades de las personas que resulten funcionales para determinado puesto, utilizando las preguntas flash-back. Estas preguntas por competencias están asociadas a hechos del pasado, considerando las tareas que llevó a cabo la persona, a través de las cuales se obtiene un valor predictivo que sirve para proyectar su rendimiento ante exigencias futuras (Alles, 2006). En la entrevista tradicional, la toma de decisiones está fundamentada en el establecimiento de requisitos que deben ser cumplidos por los postulantes, tales como el grado de experiencia en el puesto o si cuenta con determinado conocimiento para ocupar cierta posición, resultando ser eficiente y productivo para la organización (Salgado & Moscoso, 2008).

3.1.4. Selección de personal, entrevista laboral y sus etapas

En la sección anterior se hizo énfasis en definir y caracterizar los dos modelos que se utilizan actualmente en el área de selección de personal. En este apartado se desarrollará el proceso de selección de personal, se profundizarán las etapas que conforman la entrevista y, por último, se describirá el informe psico-laboral final.

De acuerdo con Chiavenato (2007), tanto la selección de personal como el reclutamiento son dos fases de un mismo proceso desarrollado en el área de Recursos Humanos: es por medio de la fase de reclutamiento que se llega a la selección. No obstante, selección y reclutamiento difieren en cuanto a que, en el reclutamiento, se atrae a posibles candidatos a través de diferentes medios para luego, en la selección, escoger y filtrar a quienes mejor se adapten al perfil y puesto para el que realiza la búsqueda.

Richino (2008) señala que, en la actualidad, la selección de personal resulta de carácter fundamental para las organizaciones, ya que deben contar con profesionales que no solo elijan a personas que cumplan con los aspectos formales, sino que también observen en ellas aspectos característicos de sus comportamientos. Es por este motivo que se recomienda la incorporación de un psicólogo para ocupar este cargo, ya que su formación académica le permite analizar las conductas y, en este caso, relacionarlas con las necesidades y características del contexto laboral. A partir de su lectura, el psicólogo diagnostica y pronostica a los posibles aspirantes para ocupar el puesto laboral que demanda una búsqueda. En el caso de las entrevistas grupales, el psicólogo puede evaluar en los postulantes, las habilidades vinculadas con las tareas que debe desarrollar cotidianamente en la labor observando los roles que ocupan.

En cuanto a la entrevista, Richino (2008) considera que es una circunstancia entre el selector y el postulante en donde se establece una relación limitada en tiempo y espacio. Para el postulante, la entrevista es una instancia de evaluación donde debe demostrar sus mejores recursos para conseguir el empleo al cual se postula, logrando cumplir con las expectativas del evaluador. Para el selector, es un momento en el cual deberá recabar información pertinente acerca de los aspectos personales que refieren al ejercicio laboral, el rol de trabajo, identificando las características personales, experiencias y habilidades, comparándolas con el perfil buscado.

De acuerdo con Allaire y Firsirotu (1992), es importante que el psicólogo, en el ámbito laboral, conozca en profundidad la cultura de la organización, sin omitir las representaciones de la empresa, sus valores y principios. A su vez, más allá de dicha cultura, debe tener en cuenta las características del puesto y del perfil que se brinda al área de selección para poder realizar una búsqueda favorable. Adam (2012) señala que es fundamental considerar el perfil requerido a la hora de planificar la entrevista psicolaboral, ya que, a partir de este, es posible organizarla sobre la base de las competencias y las limitaciones del mismo, eludiendo temáticas privadas del postulante tales como conflictos familiares o problemas personales, siempre y cuando estas no interfieran en su desarrollo laboral (Filippi, 2006).

Richino (2008) indica que las diferencias entre las características del puesto y las características del perfil residen en que, en las primeras, se relevan los aspectos objetivos que identifican a la tarea por cumplir, mientras que las últimas refieren a las características profesionales y personales, es decir, las competencias conductuales que se requieren en el postulante. El selector buscará detectar rasgos de conducta acordes con el perfil del puesto ofrecido utilizando herramientas brindadas por los diferentes modelos, las cuales constituyen los recursos profesionales con que cuenta el psicólogo laboral y sobre los cuales se basa para rescatar la información relevante en la entrevista. Esta última es considerada la herramienta más importante; en el transcurso, usualmente de una hora de duración, se evaluará la presencia, la disposición, ritmo, interés en el puesto, coherencia entre la

información escrita y la impresión superficial, detectando las características personales, habilidades, la experiencia, entre otras.

Las entrevistas pueden variar según la demanda, en el modo en que se llevan a cabo y se desarrollan. La entrevista puede ser preliminar, breve, inicial, focalizada; profunda o de selección, integradora o de cierre. También puede variar en la modalidad en la cual se lleva a cabo, por ejemplo, de shock, incidentes críticos, semiestructurada, con un enfoque tradicional o por competencias (Adam, 2012). En este caso, se presentó solamente la entrevista semiestructurada, que es en la que se empleó en el presente trabajo. En la misma, se consideran las siguientes áreas: intereses, formación, experiencia laboral, situación familiar, proyecto y otras áreas específicas acordes a la búsqueda. En el caso de jóvenes profesionales, se indagarán otros aspectos como su vida escolar y universitaria como así también, las actividades que llevaron o llevan a cabo paralelamente (Richino, 2008).

Alles (2006) señala que el proceso de entrevista cuenta con tres etapas. La primera etapa es constituida por el *caldeamiento*, en el cual el selector debe explicitar lo que espera del otro y brindar información acerca de las características de la posición a cubrir, la cultura, y los valores de la empresa. Esta etapa comprende el encuadre y motivos que impulsan a una búsqueda o un cambio, proyectos y ambiciones del postulante. En una segunda etapa, el *desarrollo de la entrevista*, el postulante ocupa un rol activo y el evaluador observa de modo participante el modo en que se desenvuelve y resuelve los obstáculos que se le presentan al evaluado. Aquí, el entrevistador debe ubicarse del lado del otro y, también, intervenir en la construcción de su propia versión, a partir del material obtenido, el comportamiento del postulante. En la tercera etapa, la *conclusión y cierre*, el profesional retoma un rol activo, cubriendo los interrogantes y dudas del postulante. Por último, se realiza una devolución en la cual el evaluador valora las fortalezas y aspectos a mejorar a partir de las observaciones recabadas durante la entrevista.

Por su parte, Adam (2012) desglosa el proceso de entrevista en cinco pasos: pre-entrevista, apertura a la entrevista, desarrollo, cierre y post-entrevista. En la pre-entrevista se estudia el puesto y el perfil para el cual se realiza la búsqueda y se analiza el curriculum vitae para saber de la persona que se entrevistará. En la apertura de la entrevista se brinda información básica con el fin de crear empatía con el postulante para llegar a la fase de desarrollo. En el cierre, se informa al candidato respecto de cómo sigue el proceso y es el momento donde se indaga acerca de sus opiniones. Por último, en la post-entrevista se evalúa y se lleva un registro de lo obtenido durante la entrevista concretamente. A partir de los resultados obtenidos del proceso psicolaboral, se elabora el informe que se presenta de manera escrita, científica y de carácter confidencial.

Los informes se pueden realizar para la promoción interna buscando potencial en los empleados de una empresa, en la incorporación de personal o en la orientación y reorientación laboral con el fin de describir, predecir y explicar las conductas en base lo solicitado por el cliente o por la empresa. Es un instrumento de valor informativo y, a partir del mismo, se llevan a cabo estrategias y la toma de decisiones. La estructura del informe puede ser, en algunas ocasiones, entregada por la empresa o se utiliza el modelo con el que trabaja la consultora. Si bien las estructuras difieren entre los distintos tipos de informes, ellas siempre responden a las mismas áreas: intelectual, afectiva, social y laboral. Con respecto a las personas evaluadas, solo se comunican los aspectos que se relacionan e involucran con su desempeño laboral. En el caso de que se presenten en la persona evaluada conflictos internos o cuadros psicopatológicos, entre otros, que puedan afectar el desempeño laboral, se debe comunicar utilizando terminología apropiada. En todos los casos, se deben exponer los aspectos a mejorar y las fortalezas del individuo, así como también suelen presentarse las categorías “apto - no apto - apto con reservas” de las cuales el psicólogo selecciona una a modo de orientativo (Boso, 2012). Es la empresa quien realiza la elección final luego de presentados los informes psicolaborales de los candidatos más aptos (Richino, 2008).

3.1.5. Características del perfil de ejecutivo de ventas

Teniendo en cuenta el apartado anterior respecto del proceso de selección y las entrevistas principalmente, el siguiente apartado cobra importancia ya que se centra en las características requeridas en los postulantes para puestos de ejecutivo de ventas y que, a su vez, deben ser consideradas en el proceso de selección y en las entrevistas.

La labor del vendedor se basa sobre un encuentro cara a cara con un cliente con el fin de presentarle los productos que vende. Para concretar la venta, es importante que el vendedor conozca el producto o servicio que ofrece, que tenga la habilidad para saber analizar las necesidades de los compradores, aun si estos no estén interesados; que planifique y establezca estrategias de venta derribando las dificultades que se presentan. El vendedor debe contar con la iniciativa para convencer al cliente y guiarlo con el fin de que este se decida a realizar la compra (Valenzuela, 2001).

El vendedor planifica, organiza y tiene control de su propio trabajo; es un ejecutivo que requiere de iniciativa y fortaleza para hacerle frente a las adversidades. Los logros, especialmente en esta labor, van a depender del interés y agrado por la ocupación del vendedor (Joannis, 1969).

Se reconocen como buenos vendedores a quienes verifican el proceso de venta desde el primer contacto con su cliente hasta incluso, en algunos casos, luego de haber concretado la venta. Siempre corren riesgos, no se conforman fácilmente y se interesan por resolver las dificultades, tienen un sentido muy fuerte de misión e innovación más allá del propuesto por la empresa superándose día a día. Consideran que su labor es comunicarse con la gente y, en el caso de ser rechazados, no lo consideran un fracaso; por el contrario, aprenden de la experiencia (Garfield, 1995).

En cuanto a la motivación de los vendedores, Muñiz (2006) observa que la labor del representante de ventas difiere de otros puestos de trabajo en cuanto a su complejidad, ya que se corren riesgos en las diferentes tareas que se realiza, los cuales deben ser tenidos en cuenta en relación con la paga, al tiempo que deben existir elementos motivacionales cualitativos significativos brindados por la organización para dirigirlos al éxito. Esto es importante porque influye a que los empleados cumplan sus objetivos y, por lo tanto, ayuda a conservar un buen equipo de ventas. Es decir que el éxito de una empresa dependerá, entre otras cosas, del plan de paga conforme al mercado, pero también que los empleados se comprometan con la cultura organizacional. Esto, usualmente, se da a partir de tener cubiertas sus necesidades, lograr un buen clima y ambiente laboral que ofrezca posibilidades de desarrollo a partir de obtener buenos resultados y de cumplir sus objetivos.

Las organizaciones saben que es significativo que sus empleados cuenten con un alto grado de motivación e interés que los lleve a apropiarse de los desafíos propuestos por la empresa. Uno de los incentivos que permite que los vendedores logren concretar sus ventas es brindarles apoyo, tratarlos con amabilidad, de la misma forma que se espera que traten a los clientes, y reconocer sus logros (Muñiz, 2006).

Filippi (2006), a su vez, refiere a que es importante contemplar que no se llega al éxito de una empresa sin contar con una compatibilidad en cuanto a que todos sus empleados sean responsables y realicen un esfuerzo común con el fin de favorecerla, siempre y cuando estén cubiertas sus necesidades. Es fundamental también que en la relación entre cliente y empleado se presenten de modo favorable la comunicación, motivación, participación y trabajo en equipo, principalmente.

Se considera que para tener una buena calidad de vida en el trabajo es importante propiciar y garantizar desde la organización al empleado factores tales como, trabajo digno, condiciones laborales buenas e higiénicas, pagos y prestaciones adecuadas, seguridad en el

puesto, supervisión capacitada, oportunidades de aprender y crecer en el trabajo, clima social positivo, justicia y juego limpio (Alles, 2006).

3.2. Motivos de rotación y de permanencia en los puestos

Es importante, luego de ver las características requeridas en los vendedores, exponer consideraciones y teorías acerca de la rotación y la permanencia en los puestos ya que se estima que es uno de los rubros con más rotación en el mercado laboral.

El concepto de rotación refiere al cambio de personal que se presenta dentro del ambiente organizacional; se puede generar por la cantidad de personas que ingresan o se van de la misma. Se mide a partir del porcentaje entre las personas que ingresan, las que se van y el promedio de las personas permanentes en la organización. Chiavenato (2007) además afirma que la rotación de personal puede ser saludable, dentro del normal movimiento de entradas y salidas de la organización, gracias a la preservación de los recursos humanos.

Los inconvenientes pueden producirse cuando surgen muchos retiros de personal por voluntad propia. Esto suele producirse cuando hay insatisfacción por parte del trabajador, el cual expresa su retiro explorando y contemplando una mejor oportunidad en el mercado con el fin de encontrar otro empleo; una vez que encuentra lo que estaba buscando, concluye su empleo actual con la renuncia. Esto necesariamente genera en la organización la necesidad de equilibrar su contexto a través de nuevas admisiones de personal y lleva a que la rotación genere mayores costos en el reclutamiento y capacitación de las organizaciones (Flores, Abreu & Badii, 2008).

Es importante señalar que los factores de rotación de personal pueden darse por diferentes cuestiones. En principio, puede ocurrir por una insatisfacción laboral de parte del empleado, por baja remuneración de parte de la organización o por una selección incorrecta del candidato. Generalmente, los motivos laborales y personales son causa de una pobre gestión del área de Recursos Humanos, aunque, en ocasiones, se desconoce el verdadero motivo de renuncia ya que, al momento de presentar la misma, el trabajador pretende desligarse de la empresa lo antes posible para poder comenzar en su nuevo empleo sin manifestar una causa real de renuncia (Fernández, 1983).

Cuando hay mucha oferta y un contexto laboral competitivo, existe una tendencia a que se produzca un aumento en la rotación, por lo que no depende únicamente de la organización sino también de otros factores. Por este motivo, resulta fundamental conocer las causas de retiro en el personal para poder tomar medidas que los disminuyan. A su vez, la rotación de personal altera el comportamiento de los empleados a partir de un efecto que se produce en el exterior o interior de la empresa, generando prejuicios en la misma y en el mercado (Chiavenato, 2007).

Es importante no dejar de lado, a la hora de definir tanto el motivo de rotación como el de permanencia, el significado de motivo.

Kast y Rosenzwieng (1970 como se citó en Chiavenato, 2007), señalaron que se trata de una energía que impulsa y lleva a la acción a las personas a partir de la insatisfacción y diferentes necesidades individuales. Esto puede desencadenarse a partir de diferentes estímulos y factores, como pueden ser, en cuanto a los factores externos de rotación, el contexto económico, otras ofertas, oportunidades y demandas de empleo. También se encuentran los factores internos, que son cuestiones referidas con el clima laboral de la organización con pares y/o superiores, el ambiente físico del lugar donde se desarrolla la labor, fallas en la capacitación de los empleados, falta de beneficios, reducción o salario insuficiente, pocas posibilidades de desarrollo y promoción en la empresa, la cultura organizacional y la ética y la moral del personal, entre otros.

Contemplando estos factores, Muñiz (2006) considera que la empresa puede desarrollar en el entorno laboral un plan de motivación estimulando e incentivando a los trabajadores.

Para esto, es necesario contemplar tres teorías que se utilizan para motivar a los empleados y ayudan a comprender mejor acerca de lo que sucede con la rotación de los trabajadores y sus posibles razones para fortalecer a las empresas y por ende a los empleados de la misma. Chiavenato describe la teoría de los dos factores de Herzberg, el modelo situacional de motivación de Vroom y la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (Herzberg 1959, Vroom, 1964, Maslow, 1943 como se citaron en Chiavenato, 2007).

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1943) refiere a que las personas son motivadas de acuerdo al grado en que tienen cubiertas sus necesidades para lograr su desarrollo. Maslow realiza una pirámide contemplando cinco diferentes necesidades que percibe todo ser humano y que este debe consumir. Las primeras dos corresponden a necesidades primarias y, a partir de la tercera, se consideran secundarias. En la base de la pirámide se ubican las necesidades fisiológicas: estas son elementales para la supervivencia y son de índole biológica, como comer, dormir y descansar y tener resguardo. Si estas necesidades se encuentran parcialmente cubiertas, se buscará satisfacer las necesidades de seguridad, las cuales consisten en protegerse ante el peligro y las amenazas, pudiendo ser estas reales o imaginarias. La tercera necesidad es la social, la cual consiste en brindar y recibir afecto, amor y amistad. A partir de tener cubierta esta necesidad se encuentra la necesidad de autoestima. La necesidad de autoestima es la capacidad de autorreconocerse, de tener confianza y respeto en sí mismo, entre otras. Por último, se encuentran las necesidades de autorrealización, las cuales se ubican en la cima de la pirámide y se relacionan con la resolución de problemas, con el autocontrol, la moralidad y la independencia (Maslow, 1943).

Por otro lado, teniendo en cuenta la teoría de Vroom (1964), el modelo situacional de la motivación refiere a que cada persona tiene diferencias únicas, pero cada una cuenta con tres factores que definen a la motivación para producir. Se hace mención de tres factores: en primer lugar, los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos pueden ser combinados para ser satisfechos al mismo tiempo, los que pueden ser dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante; en segundo lugar, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales, dependiendo del objetivo que sea más interesante para la persona; por último, y no menos importante, la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. De acuerdo con Vroom, las acciones de las personas dependen de la motivación que tengan, a partir del deseo con el que se impulse para llegar a los fines y los medios (Chiavenato, 2007).

Herzberg (1959) indica que se debe tener en cuenta dos factores del ambiente externo que impactan en la motivación a la hora de desempeñarse en un trabajo: los higiénicos y los motivacionales. Los factores higiénicos son los típicos que se implementan usualmente en las organizaciones pero que no tienen un impacto perdurable en el comportamiento de los trabajadores; se trata de los componentes físicos y ambientales que se encuentran en el contexto del puesto donde está inmerso el empleado. Estos componentes, cuando se presentan de manera adecuada, hacen que no se rompa la homeostasis de la organización con la rotación del personal evitando producir insatisfacción en los mismos. Algunos de ellos son, por ejemplo, un salario justo, la prestación de beneficios y oportunidades, bienestar en las condiciones de trabajo, estabilidad laboral, buen clima en las relaciones entre los superiores, directivos y los trabajadores, políticas de la empresa y administración. Asimismo, la insatisfacción en los trabajadores se asocia a estos factores a partir de que se presenten de manera limitada.

Por el contrario, los motivos de permanencia en una organización se pueden asociar de manera causal con los factores motivacionales que están relacionados con las tareas y obligaciones del puesto. Estos factores generan en el trabajador mayor satisfacción y un incremento en su productividad. Aquí, la motivación se asocia con sentimientos de realización, de reconocimiento y desarrollo, ofreciendo nuevos desafíos. Al generar

satisfacción en el empleado, se facilitan la implementación de habilidades personales que produzcan un enriquecimiento del puesto, que se planteen metas, modalidades diferentes y favorables del desarrollo de la labor, delegación de responsabilidad y posibilidades de crecimiento en la organización (Chiavenato, 2007).

Se puede motivar y proveer satisfacción a los empleados provocando que sus trabajos sean interesantes, brindando condiciones laborales adecuadas con recompensas justas y equitativas. Por último, y no menos importante, resulta indispensable que la organización cuente con agradables pares de trabajo (Robbins, 1999).

De acuerdo con Alomar y Cabré (2005), cuando se presentan estas condiciones y, sobre todo, el empleado cuenta con un trabajo estable que genera en él independencia económica, se conduce hacia la satisfacción personal. Este factor es considerado como uno de los mayores logros personales y, por lo tanto, se logra la permanencia del trabajador en la organización.

Según Fernández (1983), resulta fundamental para motivar y satisfacer las necesidades de los empleados que, sobre lo producido, se reconozcan a quienes desarrollaron las tareas. Algunas maneras de reconocerlos y de generar motivación en superarse objetivo tras objetivo, esto podría ser a través de la crítica constructiva, el interés personal, generar un intercambio con los empleados de forma tal que expongan sus ideas y que estas sean tomadas en cuenta, dar aviso de los cambios antes de ejecutarlos y confiar en los trabajadores y en las tareas que llevan a cabo. A su vez, es importante implementar un plan de incentivos generando satisfacción en ellos con el fin de lograr un aumento en la productividad. Los incentivos pueden ser variados, incluyendo aumentos de sueldo, estabilidad en el trabajo, entre otros.

La administración de Recursos Humanos de diferentes organizaciones llegaron a la conclusión de que, al crear un plan de carrera accesible para todos los empleados en la empresa, esto constituiría un elemento conveniente y apropiado para lidiar con la rotación voluntaria, generando en los trabajadores que adhieran nuevas metas en su labor con el fin de progresar y motivar a que sigan su formación académica y capacitaciones, favoreciendo a la empresa con mayor producción de su parte (Fernández, 1983).

Werther y Davis (1992) señalan algunos factores a tener en cuenta que facilitan la permanencia de los empleados en la organización, entre ellos, brindar igualdad de oportunidades y que los empleados estén al tanto de las mismas, que sus superiores cumplan un rol activo brindando apoyo en sus subordinados, que se genere satisfacción profesional e interés por las tareas llevadas a cabo y por la organización de la que forman parte.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

El presente estudio corresponde al tipo cualitativo, descriptivo.

4.2. Participantes

Los participantes fueron personas adultas entre 18 y 50 años de edad que se postularon inicialmente a la búsqueda de personal para el puesto de ejecutivo de ventas y son contactados por la consultora de recursos humanos. Los 92 participantes se conformaron por 77 postulantes para el puesto, 9 personas efectivas en el puesto y 6 personas que desistieron del mismo. Todos los participantes y sus datos fueron brindados y extraídos de la base de datos de la consultora.

Las características requeridas en los postulantes para el perfil de búsqueda de ejecutivo de ventas fueron que tuvieran experiencia previa de por lo menos seis meses en ventas en frío, intangible, productos financieros, salud, inmobiliario, telefonía, venta de posnet, planes de ahorro (no ventas de salón); edad entre 18 y 50 años; género indistinto; que vivieran en la zona de CABA o GBA, tuvieran disponibilidad full time de 8:30 a 18hs y que contaran con título secundario completo.

4.3. Instrumentos

Se realizó una serie de preguntas a través de una primera entrevista, que consistieron en indagar las expectativas y motivaciones que tenían los entrevistados con respecto al puesto a ocupar. Las entrevistas se llevaron a cabo con una modalidad semi-dirigida a los postulantes seleccionados por los profesionales de la consultora y se presentaron de modo grupal, de 5 a 12 postulantes, los días miércoles a las 15 horas y jueves a las 11 horas. En las mismas se indagó acerca de sus experiencias anteriores mediante la utilización de preguntas de tipo flash-back, las motivaciones y expectativas para el puesto de trabajo, remuneración y, finalmente, se les comentó acerca de la propuesta aclarando algunas cuestiones de como continúa el proceso y particularidades de la labor. Las competencias y características del perfil que se evaluaron en la entrevista fueron obtenidas de una carpeta del servidor de la consultora que cuenta con la información que brinda el cliente para facilitar y llegar a una búsqueda exitosa. En la misma se encuentra una base de datos donde se ubicaron los legajos con la información de los contactos, personas que pasaron por la instancia de evaluación para esa empresa dentro de la consultora.

En cuanto a los participantes que se encontraron efectivos en el puesto en el momento que se realizó la investigación y quienes desistieron del mismo, fueron contactados vía telefónica o por e-mail. Se indagó en sus experiencias, si se cumplieron las expectativas para con el rol que ocupan u ocuparon dentro de la empresa y la cantidad de tiempo que forman o formaron parte de la misma, de quienes desistieron de la labor en la empresa.

Por su parte, quienes continuaban vinculados a la empresa, se relevaron los aspectos que consideraban positivos de la labor en la empresa y, en el caso de quienes desistieron de la misma, las razones por las cuales lo dejaron y los aspectos faltantes que hubieran permitido la permanencia en el puesto.

4.4. Procedimiento

Las entrevistas semi-dirigidas a los postulantes para el puesto de ejecutivo de ventas se llevaron a cabo en la consultora, en un tiempo estimado de duración entre 40 minutos y una hora. Se tuvieron en cuenta al momento de evaluarlos, las competencias y características que fueron requeridas por el cliente para esa búsqueda, datos que fueron relevados del legajo de la empresa, en el servidor.

En cuanto a las personas efectivas en el puesto de trabajo y a quienes desistieron del mismo, se los indagó telefónicamente durante un tiempo aproximado de 5 a 8 minutos. En el caso de no poder comunicarse con los mismos por vía telefónica, se los contactó a través del e-mail, relevando información y sus experiencias con preguntas específicas desarrolladas en el apartado Instrumentos.

5. Desarrollo

5.1. Características, expectativas y motivaciones en postulantes para el puesto de ejecutivo de ventas.

Como señala Valenzuela (2001), los postulantes para el puesto de ejecutivo de ventas deben contar con la habilidad para concretar un encuentro cara a cara con un cliente con el objetivo de presentarle los productos que vende. Resulta fundamental que el vendedor conozca el producto o servicio que ofrece y que planifique y establezca estrategias de venta para superar las dificultades que se le presentan. El postulante debe contar con la iniciativa para convencer al cliente y guiarlo con el fin de que este se decida a realizar la compra. Es decir que el vendedor planifica, organiza y tiene control sobre su propio trabajo, es un ejecutivo que requiere de iniciativa y fortaleza para enfrentar a las adversidades. Los logros, especialmente en esta labor, dependerán del interés y agrado por la ocupación del vendedor (Joannis, 1969).

En el caso estudiado en la presente investigación, la empresa junto a la consultora, definieron un perfil de búsqueda de ejecutivo de ventas que debía ser proactivo, con tolerancia a la frustración y a la presión, que cuente con una buena comunicación, capacidad de negociación y que estuviera orientado al cliente. También, se valoró que los postulantes tuvieran experiencia de por lo menos seis meses en ventas en frío, en intangible, productos financieros, salud, inmobiliario, telefonía, venta de posnet, planes de ahorro no en ventas de salón. Por otro lado, debían contar con una edad entre 18 y 50 años, de género indistinto, debían residir en la zona de CABA o GBA, poseer disponibilidad full time de 8:30 a 18hs, y por último, contar con el título secundario completo.

Con respecto al perfil del puesto, la empresa definió como tareas, comercializar servicios o productos de la empresa, cumplir con los objetivos asignados y elaborar cotizaciones de los servicios que se brindan. A su vez, ofreció integrar a los postulantes que cumplieran con el perfil requerido a una red de profesionales, un buen ambiente laboral, constantes capacitaciones y un atractivo modelo de comisiones. De acuerdo con lo expuesto por Spencer y Spencer (1993), la organización valora en los empleados un conjunto de conocimientos, rasgos, habilidades y actitudes para desarrollar exitosamente ciertas posiciones. En este caso, dichas competencias se vinculan a que los postulantes estén orientados a contar con facilidad para la atención al cliente, orientación al cliente, negociación, comunicación, autonomía y tolerancia a la frustración.

Por otro lado, se relevó una búsqueda por parte de los postulantes de trabajar en un buen ambiente laboral, con respeto, buena predisposición y simpatía, buenas relaciones interpersonales, estabilidad laboral, beneficios tales como obra social, un salario adecuado, buenas comisiones, y flexibilidad para poder estudiar. Por último, poseer cierto nivel de autonomía en la resolución de situaciones o inconvenientes. Con respecto

a las expectativas y motivaciones buscadas en los postulantes, las cuales serán desarrolladas con mayor detalle a continuación, Maslow (1943) refiere que las personas son motivadas de acuerdo al grado en que tienen cubiertas sus necesidades para lograr su desarrollo. Desde las necesidades fisiológicas, ubicadas en la base de la pirámide, hasta las necesidades de autorrealización, ubicadas en la cima, pasando por las necesidades de seguridad, de índole social y de autoestima.

Por su parte, Vroom (1964 como se citó en Chiavenato, 2007) en el modelo situacional de la motivación, refiere que cada persona presenta diferencias únicas, y que cuenta con tres factores que definen a la motivación para producir. En primer lugar figuran los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos, los cuales a su vez pueden ser combinados para ser satisfechos al mismo tiempo, dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante; en segundo lugar, la relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales, dependiendo del objetivo que sea más interesante para la persona; por último, la capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo. Según Vroom, las acciones de las personas van a depender de la motivación que tengan, a partir del deseo con el que se impulse para llegar a los fines y los medios.

5.2. Motivos de permanencia o desistimiento de las personas efectivas en el puesto de ejecutivo de ventas de acuerdo a lo indagado

De acuerdo con Chiavenato (2007), los motivos de permanencia en una organización se pueden asociar con los factores motivacionales que están relacionados con las tareas y obligaciones del puesto. Estos factores generan en el trabajador mayor satisfacción y un incremento en su productividad. Aquí, la motivación se asocia con sentimientos de realización, de reconocimiento y desarrollo, ofreciendo nuevos desafíos. Al generar satisfacción en el empleado, se logrará que la persona emplee sus habilidades personales para producir un enriquecimiento del puesto, que se planteen metas, modalidades diferentes y favorables del desarrollo de la labor, delegación de responsabilidad y posibilidades de crecimiento en la organización.

A lo largo de la investigación, los entrevistados señalaron como motivos de permanencia prioritarios el buen clima laboral, especialmente el grupo y la dinámica de trabajo, la capacidad de movilidad y ascenso dentro de la empresa, la flexibilidad de horarios y la buena relación con sus superiores. A su vez, manifestaron sentirse cómodos con respecto al producto a vender y a las modalidades de venta, logrando de este modo buenas comisiones.

Estos factores de permanencia mencionados por los entrevistados pueden relacionarse con lo expuesto por Werther y Davis (1992), quienes indican que la igualdad de oportunidades, el rol activo de los superiores, la satisfacción profesional y el interés de los empleados por las tareas llevadas a cabo facilitan su permanencia en la organización. Por su parte, Alomar y Cabré (2005) señalan que estos factores, sumados a la independencia económica, inciden en la satisfacción personal de los trabajadores, a la cual consideran como un factor esencial de permanencia en la organización.

Con respecto a su visión sobre la empresa, los postulantes destacaron como atributos positivos la capacidad de proyección, el hecho de que se tratase de una empresa grande y relevante en el sector que les ofrece enfrentar desafíos comerciales.

Entre las personas que desistieron al puesto de ejecutivo de ventas, se observó que se presentaban como factores principales la baja remuneración, la poca o inadecuada capacitación y la falta de comunicación con sus jefes o personal jerárquico. A su vez, en menor presencia, se advirtió incomodidad con respecto al ambiente de trabajo, descontento

con los compañeros de oficina, falta de herramientas para trabajar, infraestructura inadecuada. Con respecto a los problemas en la capacitación, ciertos entrevistados refirieron que los contenidos estaban únicamente enfocados en el aspecto técnico de los productos y no en la modalidad de comercialización, lo cual incidía negativamente en la concreción de ventas.

Por otra parte, ciertos entrevistados indicaron como factor de descontento el hecho de que no se condecían las condiciones laborales ofrecidas inicialmente con aquellas brindadas por la empresa una vez efectivizados, particularmente con respecto a los días laborales, deber asistir al trabajo en fines de semana, a la modalidad de premios y comisiones.

Estos factores pueden ser relacionados con lo expuesto por Herzberg (1959), como de carácter higiénico, y si bien no tienen un impacto perdurable en el comportamiento de los trabajadores, inciden en la satisfacción o insatisfacción de los empleados, relacionándose directamente con la rotación del personal.

Entre las personas entrevistadas, nueve quedaron efectivas en el puesto; todas fueron de sexo masculino. Los principales motivos de permanencia que expresaron fueron los siguientes:

- 1) J, 42 años de edad. Le pareció que concordaba la propuesta laboral que se brindó en la consultora con el trabajo que realizó en la empresa, al igual que el resto de las personas entrevistadas permanentes en la labor. Lo que más le agradaba de su labor es la posibilidad de contar con horarios flexibles y que el producto, al ser bueno, se vendía bastante bien.
- 2) M, 36 años de edad. Manifestó que lo que más le gustaba era el clima laboral. Se mostró muy conforme, cómodo, satisfecho y feliz con el trabajo.
- 3) E, 43 años de edad. Manifestó que lo que más le gustaba era la dinámica de trabajo en cuanto a que todos los días eran diferentes porque se acercaban a diferentes zonas, nuevos comercios y viviendas; las tareas de trabajo eran buenas porque no eran rutinarias.
- 4) G, 49 años de edad. Lo que más le agradaba del trabajo era el buen clima laboral. Se encontraba muy satisfecho con la tarea y sus compañeros.
- 5) F, 46 años de edad. Le interesaba que el puesto era eminentemente en ventas y que se encontraba muy bien y cómodo con el trabajo.
- 6) O, 30 años de edad. Similar a la propuesta realizada en la consultora. Lo que más le gustaba era que había muchas oportunidades y posibilidades de crecimiento. A su vez, mencionó que se consideraba afortunado y que era fundamental el excelente grupo de trabajo. En el día de realizada la entrevista, había logrado su segundo ascenso de categoría y manifestó que se encontraba muy cómodo.
- 7) N, 44 años de edad. Valoró que el trabajo era como se presentó en la propuesta. Le gustaba el trabajo por el tipo de tareas que se realizaban. Decía estar muy bien, en tres meses ha pasado a consultor y seguía creciendo en la empresa porque le estaba yendo muy bien. Manifestó que él ya sabía antes de entrar que era una gran empresa.
- 8) Mx, 29 años de edad. La propuesta se condecía con el trabajo. Comentó que estaba a gusto con sus pares, con el trabajo y que tuvo suerte con su jefe. Cuando se le preguntó si había algún aspecto a mejorar, indicó que no se podía quejar ya que todo era excelente.
- 9) A, 44 años de edad. La propuesta que se brindó en la consultora fue acorde a la labor realizada. Cuando se indagó acerca de lo que más le agradaba del trabajo dijo estar muy satisfecho con el trabajo y los pares. También que cambió de categoría desde que ingresó aunque sigue conservando el puesto.

Por su parte, seis de las personas entrevistadas desistieron de continuar en el puesto; cinco hombres y una mujer.

1) T, 22 años de edad. No todas las cosas concordaban en la propuesta. Lo que más le gustó fueron los pares y la facilidad y flexibilidad de horarios. Lo que no le agradó es que no contaban con las herramientas de trabajo hasta el mes y medio o dos meses de haber comenzado con su trabajo, por lo tanto debía compartir dos computadoras entre ocho personas. La empresa tampoco contaba con un espacio físico para los empleados, más allá del trabajo en la calle; las computadoras o el celular debían buscarlos en la casa central. Hubo muchas irregularidades, a su celular llamaba gente preguntando por alguien que no había estado en la empresa. Por otro lado, T decía tener un bajo sueldo. Se quejó de que no pagaban viáticos y de que el jefe según refiere, era muy complicado, en cuanto a que se manejaba mal y rápido. En un principio, el trabajo era de lunes a viernes, como le prometieron, pero luego debió ir los fines de semana. Lo definió como un trabajo diferente al resto. Aún al momento de realizada la entrevista, no le habían liquidado el último sueldo.

2) C, 49 años de edad. Definió como un abismo la propuesta de trabajo a lo que en realidad fue. En la entrevista se enojó, elevó su tonó de voz y dijo que no quería saber nada con la empresa, que había sido su peor trabajo.

3) L, 30 años de edad. No se condecía la propuesta con el trabajo en sí. Dijo no haber disfrutado de nada, pero que hubo un buen trato de parte de la empresa. Manifestó que el trabajo no coincidía para nada con lo que le habían prometido, ya que se trataba de venta en frio, y no le brindaban contactos de la cartera de clientes. A su vez, señaló que quienes realizaban ventas contaban con una cartera de contactos de la competencia. Se quejó de la capacitación brindada por la empresa, la cual tildó de “pésima”, ya que “explicaban más acerca de cómo funcionaban los productos, como para arreglarlos (...) pero no lo que le interesaba al vendedor comercial”. Indicó que el sueldo era muy bajo y que las comisiones no se efectuaban hasta los tres meses de comenzada la labor. Si bien de parte de la empresa hubo un buen trato, expresó que fue uno de los peores trabajos que tuvo.

4) F, 38 años de edad. No coincidía la propuesta con la labor, no le gustó nada del trabajo. Expresó que lo peor fue el clima laboral. Al respecto, señaló que estaba formado por “gente de bajos recursos que se insultaba todo el tiempo aun cuando uno estaba hablando con un cliente al lado”. Indicó que el clima era poco profesional y que era “imposible trabajar”.

5) J, 28 años de edad. La propuesta coincide con el trabajo. El motivo de su renuncia fue porque le surgió un proyecto personal/familiar que lo dejaba mejor parado económicamente. A pesar de que se sentía cómodo con las ventas, indicó que el sueldo era bajo. Señaló que le agradaba la organización, las ventas y la tarea en sí, pero que el motivo de su renuncia fue la baja remuneración.

6) Lx, 31 años de edad. La propuesta coincidía con las tareas a realizar solo en parte. Lo que le agradaba del trabajo era que tenía buenos pares, pero indicó que nunca salió con un jefe, no había presencia del mismo, y las charlas de capacitación eran malas, no estaban dirigidas a cómo vender el producto. Se quejó de ciertas condiciones laborales que no habían sido comentadas en la propuesta inicial, como que se trabaje en el fin de semana. Señaló como un aspecto negativo la poca presencia y acompañamiento de los jefes al momento de buscar y concretar las ventas; adujo que no le pudo “dar la vuelta a la venta”, lo cual lo llevó a sentirse frustrado. Remarcó que no pudo conocer correctamente las características del producto, ya que la capacitación fue insuficiente.

Como se desarrolló anteriormente en el marco teórico, en una organización se pueden asociar de manera causal los motivos de permanencia en el empleo con los factores motivacionales que están relacionados con la tarea y obligaciones del puesto. Estos factores

generan en el trabajador mayor satisfacción y un incremento en su productividad. En este caso, la motivación se asocia con sentimientos de realización, de reconocimiento, desarrollo y delegación de responsabilidad, ofreciendo nuevos desafíos y posibilidades de crecimiento en la organización que generan satisfacción en el empleado. A su vez, se busca facilitar la implementación de habilidades personales que produzcan un enriquecimiento del puesto y plantear nuevas metas, junto con el uso de modalidades diferentes y favorables para el desarrollo de la labor (Chiavenato, 2007).

De acuerdo con Robbins (1999), se puede motivar y proveer satisfacción a los empleados provocando que sus trabajos sean interesantes, brindando condiciones laborales adecuadas con recompensas justas y equitativas; Por último, y no menos importante, resulta indispensable que la organización cuente con agradables pares de trabajo.

Fernández (1983), plantea que para motivar y satisfacer las necesidades de los empleados es fundamental que, sobre lo producido, se reconozcan a quienes desarrollaron las tareas. También destaca la importancia de implementar un plan de incentivos que genere satisfacción en los empleados con el fin de lograr un aumento en la productividad. Los incentivos pueden ser variados desde aumentos de sueldos, estabilidad en el trabajo, entre otros. En el caso estudiado, uno de los entrevistados, O, de 30 años de edad, indicó que lo que más le gustaba era que la empresa ofrecía muchas oportunidades y posibilidades de crecimiento, y que había logrado dos ascensos de categoría. Asimismo, otro entrevistado de nombre N, de 44 años de edad, gustaba del trabajo por el tipo de tareas y porque sentía que podía crecer en la empresa.

De lo recabado a partir de las entrevistas, se puede indicar que los principales factores de permanencia en el puesto de ejecutivo de ventas en la empresa fueron los siguientes que figuran en la tabla. De la misma forma, se pueden indicar los principales factores de desistimiento en el puesto de ejecutivo de ventas en la empresa.

Tabla 1

Factores de permanencia y desistimiento en los entrevistados.

| Permanencia | Desistimiento |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| Buen clima laboral | Poca capacitación o deficiente |
| Trabajo poco rutinario | Falta de herramientas de trabajo |
| Oportunidades de crecimiento | Baja remuneración |
| Buen producto | Mal clima laboral |
| Interés por el trabajo en ventas | Poco diálogo con jefes o personal |
| Flexibilidad de horarios | jerárquico de la empresa |
| | Pocos beneficios |

6. Conclusiones

Al inicio del presente trabajo se planteó como objetivo general analizar los factores que afectaban a la rotación del puesto de ejecutivo de ventas en una empresa multinacional especializada en brindar servicios y productos de seguridad. A su vez, se planteó como objetivos secundarios indagar en las características requeridas en los postulantes en el perfil de búsqueda de ejecutivo de ventas y en las expectativas y motivaciones que se generan en los postulantes para este puesto. Por otro lado, se indagaron las razones por las cuales las personas efectivas en el puesto de ejecutivo de ventas permanecen en él y en los motivos por los cuales, una vez obtenido el puesto de trabajo de ejecutivo de ventas, las personas desisten de continuar en él.

En el transcurso de la investigación pudo observarse que los motivos de la alta rotación en el puesto de ejecutivo de ventas podrían estar asociados a factores higiénicos ya que, a partir del análisis de las entrevistas, se puede observar que predominan por sobre los factores motivacionales en aquellos que desistieron del puesto. Por su parte, aquellos que persisten en el empleo expresan un mayor nivel de agrado con las tareas realizadas, una búsqueda de autorrealización a partir del crecimiento dentro de la empresa y una mayor identificación con su imagen, lo que los vincula fuertemente a los factores de carácter motivacional.

Con respecto a las condiciones en que se desarrolló la presente investigación, cabe mencionar que la elección de la práctica fue llevada a cabo sobre la base del ámbito laboral, ya que la intención inicial era aprovechar al máximo y disfrutar de las 280 horas aprendiendo y adquiriendo experiencia en el área laboral, la cual hasta el momento desconocía. Considero que quien pueda hacer la práctica en esta consultora de Recursos Humanos es muy afortunado, ya que tanto F, el fundador de la consultora, como los excelentes profesionales que se encuentran en la misma logran hacer sentir a uno a gusto. Ellos brindaron su tiempo y sus conocimientos para que pueda aprender cada día, dejándome participar de todas las actividades que brindaban en la institución. Se han podido conocer cuestiones de la práctica que únicamente la experiencia del día a día puede brindar; esto posibilitó que se pueda observar las problemáticas que surgen en el ámbito, ya sea con los clientes, situaciones particulares con los postulantes, y las resoluciones de los mismos. En la práctica, se buscó maximizar la experiencia en su totalidad y aprender variadas tareas, mostrándose responsable, bien predispuesta y proactiva, brindando colaboración a los pares que se encontraran atareados. Se considera que obtuvo importantes logros a lo largo de la pasantía en la consultora, ya que fue el primer acercamiento a nivel laboral en el ámbito, logrando un panorama más claro en cuanto a la actividad. En relación con los aspectos a mejorar, se considera que existió cierto nivel de ansiedad y autoexigencia para concretar de modo adecuado y entregar las tareas que se le indicaron, incluso antes de lo pactado. También, se observó una tendencia a no delegar tareas para no molestar a los pares y, por lo tanto, exigir la capacidad de trabajo propia de un pasante.

Específicamente con la investigación llevada a cabo, se pueden mencionar fallas y factores a tener en cuenta en futuras líneas de trabajo. Una de ellas trata respecto de que faltó indagar las zonas y sucursales en las cuales trabajaban los entrevistados; es probable que esto pueda tener un impacto en el clima laboral de los empleados. En este caso, la consultora tomaba entrevistas de presentación para 13 sucursales de la empresa. Por ende, se podría explorar si el clima laboral depende de la sede-sucursal o si no tiene influencia.

También se puede investigar si antes de ese trabajo la persona se encontraba desempleada o trabajando, ya que esto puede generar que las expectativas difieran. Por lo tanto, se podría indagar y explorar si hay relación en cuanto al abismo entre las opiniones/experiencias de los empleados en la empresa, si depende de la condición laboral previa a postularse o si cambiaron de un trabajo a otro.

Por otro lado, a modo de limitación, se observó a la hora de desarrollar las entrevistas, que los entrevistados permanentes en el puesto no distinguían cuando se los contacto entre el rol

de la consultora con el de la empresa, interpretando que quienes los entrevistaba eran parte de la empresa, con lo cual, cuando se indagó sobre los aspectos a mejorar, todos se mostraron a gusto con la labor, sin presentar ningún aspecto negativo o a mejorar del perfil del puesto.

Por último, en cuanto a los participantes, sería deseable que se incluyeran más entrevistas a personas de género femenino. En algunos casos, en las entrevistas de presentación del puesto, las mujeres, más allá de su interés por la labor, indagaban y hacían énfasis en el procedimiento de cómo se llevaban a cabo las ventas en la calle, si iban acompañadas o no, ya que el hecho de ir solas las hacía sentirse inseguras.

Sería bueno en futuras líneas de trabajo, y teniendo en cuenta lo obtenido por los entrevistados respecto de la rotación que se da en este puesto, proponer nuevas estrategias para áreas de mejora de comunicación de Recursos Humanos para las organizaciones, ya que las personas que desistieron del puesto optaron por renunciar ante la disconformidad con la labor sin antes recurrir a esta área para ver si podían permanecer dentro de la misma empresa con otro jefe, puesto y/o sucursal donde podían desenvolverse mejor. Es decir, indagar qué tan accesible es el área de Recursos Humanos de la empresa para los empleados de la misma. Más allá de que en esta área es importante conocer la rotación real de la organización, también se podría tener en cuenta e implementar con el fin de lograr retener a los empleados un estudio de rotación potencial que deje en evidencia los motivos por los cuales algunas personas desean irse de la empresa y a partir de estos datos evaluar posibles soluciones. En síntesis, se trató de una experiencia sumamente enriquecedora. Restan dos aspectos que hubiese valorado aprender y que no se han posibilitado por falta de tiempo: el primero, contar con más experiencia en la realización de búsquedas a través de las redes sociales; el segundo, contar con mayores oportunidades para poner en práctica la redacción de los informes.

7. Referencias

- Albajari, V. & Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1992). Teorías sobre la cultura organizacional. Abravanel, H., et al., *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias*. El diccionario. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. A. (2006). *Diccionario de preguntas, gestión por competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección de estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. (2°ed). Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Alomar, E., Cabré, M. (2005). El trabajo de jóvenes con discapacidad intelectual en entornos normalizados. *Síndrome de Down*, 22, pp. 118-124.
- Castro Solano, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria* 21, 2, .117-152.
- Chiavenato, I. (2007). *La administración en de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8° ed). México DF: McGraw-Hill - Interamericana editores.
- Fernández Arenas, J. A. (2000). *Principios Administrativos*. (1° ed). México DF: Diana.
- Filippi, G. (2006). *El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional*. (1° ed). Buenos Aires: Eudeba.
- Flores, R, J. L. Abreu & M. H. Badii. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), marzo de 2008. pp. 65-99.
- Frank De Verthelyi, R. (1989). *Temas de evaluación Psicológica*. Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Joannis, H. (1969). Estudio de la motivación a la creación publicitaria y a la promoción de ventas. Madrid: Paraninfo.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1970). *Organization and management: A systems Approach*. Tokio: McGraw Hill.
- Leplat, J. (1998). El análisis psicológico del trabajo: Algunos jalones históricos. Castillo, J.J., Villena, J. (eds.), *Ergonomía: conceptos y métodos*. Madrid: Complutense.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, Julio 1943, pp. 370-396.

Muñiz, R. (2006). Departamento comercial. Equipos de venta. *Marketing en el siglo XXI*. (5° ed.). Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>.

Pérez Jáuregui, I., Adam, G. & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: fundamentos y prácticas*. Buenos Aires: Paidós.

Richino, S.V. (2008). *Selección de personal*. Buenos Aires: Paidós.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México DF: Ed. Prentice.

Salgado, J. & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las aapp: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del psicólogo*, 29 (1), pp. 16-24. Recuperado de <http://www.cop.es/papeles>.

Teiger, C. (1998). El trabajo, ese oscuro objeto de la ergonomía. Castillo, J. J, Villena. J. (eds.), *Ergonomía: conceptos y métodos*. Madrid: Complutense.

Valenzuela, J. (2001). *Diferencias de producción en vendedores de planes de salud: efectos de variables personales*. Tesis para optar al título de Psicólogo. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Werther, W & Davis J. (1992). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (3°ed). México DF: McGraw Hill.

8. Anexo

En cuanto a las características que fueron facilitadas por la consultora que se requirieron en los postulantes para el perfil de búsqueda de ejecutivo de ventas fueron que hayan tenido experiencia previa de por lo menos seis meses en ventas en frío, intangible, productos financieros, salud, inmobiliario, telefonía, venta de posnet, planes de ahorro, no en ventas de salón. Edad: entre 18 y 50 años. Género indistinto. Vivir en la zona de CABA o GBA. Disponibilidad full time. Título secundario completo.

El material que cedió la empresa respecto a lo que se ofrece con el puesto de ejecutivo de ventas es trabajo en relación de dependencia, que elijan sus empleados la sucursal donde tengan que reportarse a su conveniencia, un entrenamiento obligatorio en los primeros meses donde asesoran a los empleados respecto a los productos que deben vender, obra social de viajantes, un sueldo básico de 10.800 pesos brutos (relevado en agosto de 2016), comisiones solo a quienes hayan concretado la venta del 25% de lo vendido, premios por cantidad de contratos cerrados, equipo de identificación de la empresa, teléfono celular y computadora para llevar a cabo las tareas de la labor. También ofrecían poder desarrollarse y crecer dentro de la empresa realizando una trayectoria comercial. El recorrido de ejecutivo de ventas, en relación a tiempo de experiencia, conocimiento del producto y del mercado, y logro de objetivos propuestos. Primero, al ingresar, tienen la categoría *Trainee*, que es la etapa inicial de entrenamiento; luego pasan a ser *Consultores*, donde son profesionales con cierta experiencia en el negocio y su propia cartera de clientes y finalmente pasan a ser *Ejecutivos de ventas*, puesto en el cual se requiere que sean profesionales que comprendan el mercado, con su propia red de contactos y que pueden formar a otros.

La estructura de la empresa en esta área se encuentra conformada por un gerente comercial, luego por cuatro subgerentes y jefes de equipo que coordinan a ocho equipos compuestos por siete u ocho ejecutivos comerciales.

Entrevistas a los postulantes, a quienes permanecen en el puesto y quienes desistieron del mismo.

Las nueve personas efectivas en el puesto:

1) J, de 42 años de edad. Indicó que se concordaba la propuesta con el trabajo en sí. Lo que más le agradaba de su labor era que tenía horarios flexibles. En cuanto a su experiencia concretamente nos manifestó que el producto al ser bueno se vendía bastante bien. En ese momento estaba muy contento porque se habían adaptado a las escalas de comisiones y se habían realizado actualizaciones del esquema de premios.

2) M, de 36 años de edad. Nos manifestó que lo propuesto en la entrevista por la consultora condecía con la labor en la empresa. Se sentía muy a gusto con todo pero lo que más le gustaba era el clima laboral. Que estaba muy conforme, que era más de lo que esperaba, que en ese momento se sentía cómodo, satisfecho y feliz con el trabajo.

3) E, de 43 años de edad. Indicó que concordaba la propuesta que se brindó en la consultora con el trabajo en la empresa. Lo que más le gustó hasta ese entonces era que la labor era dinámica en cuanto a que todos los días eran diferentes porque iban a diferentes zonas, nuevos comercios y viviendas, las tareas de trabajo eran buenas porque no eran rutinarias.

4) G, de 49 años de edad. Su trabajo coincidía con la propuesta. Lo que más le agradaba del trabajo era el buen clima laboral. Se encontraba muy satisfecho con la tarea y sus compañeros.

5) F, de 46 años de edad, nos comentó que la propuesta concordaba con las tareas de la labor. Que el puesto era eminentemente en ventas y que se encontraba muy bien y cómodo con el trabajo.

6) O, de 30 años de edad. Dijo que el trabajo era similar a la propuesta realizada en la consultora. Lo que más le gustaba era que había muchas oportunidades y posibilidades de

crecimiento, también dijo que era afortunado y que fue fundamental para el que le haya tocado un excelente grupo. Justo ese día había logrado su segundo ascenso de categoría y que se encontraba muy cómodo.

7) N, de 44 años de edad, dijo que el trabajo es como se presenta en la propuesta. Le gustaba el trabajo por el tipo de tareas que se realizaban. Decía estar muy bien, en tres meses había pasado a consultor y seguía creciendo en la empresa porque le estaba yendo muy bien. Manifestó que él ya sabía antes de entrar que era una gran empresa.

8) Mx de 29 años de edad. Comentó que la propuesta se condecía con el trabajo. Cuando se indagó acerca de lo que le gustaba de la labor comentó que estaba a gusto con sus pares, el trabajo y que tuvo suerte con el jefe. Cuando se le preguntó si había algún aspecto a mejorar, expresó: “La verdad no me puedo quejar porque es excelente todo”.

9) A, de 44 años de edad. Comentó que la propuesta que se brindó en la consultora en la entrevista fue acorde a la labor. Cuando se indagó acerca de lo que más le agradaba del trabajo dijo estar muy satisfecho con el trabajo y los pares. También que cambió de categoría desde que ingresó aunque sigue conservando el puesto. En el mail, J se ofrece a acercarse a la consultora para contar su experiencia a futuros potenciales ingresantes y se encuentra agradecido por haberlo contemplado para el puesto de trabajo en el cual se encuentra.

Entrevistas de las seis personas que desistieron:

1) T, de 22 años de edad. Comentó que no todas las cosas concordaban en la propuesta. Lo que más le gustó de su experiencia en la empresa fueron los pares y la facilidad y flexibilidad de horarios, en el cual, por ejemplo, podía coordinar para ir a un médico. Lo que no le agradó es que no contaban con las herramientas de trabajo hasta el mes y medio, o dos meses de haber arrancado su trabajo, por lo tanto, debían compartir dos computadoras en 8 personas y tampoco contaban con un espacio físico para los empleados más allá del trabajo en la calle, las computadoras o el celular debían buscarlos en la casa central. Hubo muchas irregularidades, a su celular llamaba gente preguntando por alguien que no había estado en la empresa. Por otro lado, T decía tener un bajo sueldo, que son 10.800 pesos y con las comisiones en mano recibía 8.900 pesos. No pagan un viatico y su jefe, según refiere, era muy complicado en cuanto a que manejaba muy mal y rápido. En un principio el trabajo era de lunes a viernes, como le prometieron, pero después debían ir los fines de semana. Lo definió como un trabajo diferente al resto. Aún para ese entonces decía que no le habían liquidado el último sueldo.

2) C, de 49 años de edad. Cuando se indagó acerca de su experiencia en la empresa, nos informó que era un abismo la propuesta del trabajo a lo que era, se enojó, elevó su tono de voz y dijo que no quería saber nada con la empresa, que había sido su peor trabajo. Luego nos mencionó que había recibido un mail de nuestra parte y que nos iba a responder al mismo contando su experiencia. Nunca recibimos su mail.

3) L, de 30 años de edad. Dijo que solo duró una semana y media. Mencionó que no se condecía la propuesta con el trabajo en sí. Cuando se indagó acerca de que si había algo que le gustaba de la labor dijo que no le gustó nada pero que a pesar de eso hubo un buen trato de parte de la empresa más allá de todo. Luego manifestó: “No era para nada lo que me prometieron, era literalmente venta en frio, ni siquiera te daban algunos contactos como para empezar, no te brindaban ninguna cartera, los que vendían era porque se llevaron la cartera de contactos de la competencia. La capacitación fue pésima, un desastre porque te explicaban más de cómo funcionaban los productos, como para arreglarlos, que ese no iba a ser mi trabajo, pero no lo que le interesa a el vendedor comercial. Bajísimo sueldo, hablé con compañeros que estaban por necesidad no porque les gustara que no comisionaron hasta los tres meses. De parte de la empresa buen trato. Fue uno de los peores trabajos que tuve”.

4) F, de 38 años de edad, estuvo en el puesto un mes y renunció. Comentó que no coincidía la propuesta con la labor, que no le gustó nada del trabajo, lo peor para él fue el clima laboral. Manifestó: “Fue mi peor trabajo, gente de bajos recursos que se insultaba todo el tiempo aun cuando uno estaba hablando con un cliente al lado. Poco profesional, se escuchaba cumbia. Imposible trabajar”.

5) J, de 28 años de edad no llegó a cumplir el mes y renunció. Dijo que la propuesta coincide con el trabajo. Nos compartió que el motivo de su renuncia fue porque le surgió un proyecto personal/ familiar que lo dejaba mejor parado económicamente, era bajo el sueldo la verdad, a pesar de que se sentía cómodo con las ventas. No llegó a pasar por una situación donde algo no le gustara o lo haga sentir incómodo. Lo que más le agradaba eran la organización, las ventas, la tarea en sí. Lo que no le agrado y el motivo de su renuncia fue la remuneración.

6) Lx, de 31 años de edad, no llegó a cumplir el mes trabajando en la empresa. Respecto de si coincidía la propuesta dijo que solo en algunas cosas. Lo que le agradaba del trabajo era que tenía buenos pares pero en cuanto a lo que no le agradaba hizo referencia a que nunca salió con un jefe, de hecho no había presencia del mismo y las charlas de capacitación no estaban dirigidas a cómo vender el producto y eran muy malas. Manifestó: “Hay cosas importantes se omitieron como que se trabaje fin de semana, cuando arrancamos los fines de semana a las dos semanas deje. Sinceramente decidí dejarlo también porque si bien salí con mis compañeros a buscar las ventas nunca salí con un jefe, no tuve un jefe ahí conmigo, no le pude dar la vuelta a la venta y me sentí muy frustrado más allá de que tenía experiencia en el ambiente de las ventas. Tampoco conocí muy bien el producto, nos hablaron, pero no sentí que haya alcanzado, por lo menos para mí. Sabía que me iban a echar por no haber llegado al objetivo, no quise ser un peso para el equipo y termine renunciando. Me di cuenta que eso no era para mí”.