

**LA RETENCION DE PERSONAL, UN RETO DEL AREA COMERCIAL EN LAS  
ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO**

**DIANA CAROLINA ROSAS GUALDRON  
ANDRES FERNANDO HOYOS ZORRILLA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA FE DE BOGOTA,  
2009**

**LA RETENCION DE PERSONAL, UN RETO DEL AREA COMERCIAL EN LAS  
ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO**

**DIANA CAROLINA ROSAS GUALDRON  
ANDRES FERNANDO HOYOS ZORRILLA**

Trabajo de Grado para optar el titulo de  
**Administradora de Empresas**

**Tutora  
Doctora ALICIA GARCIA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA FE DE BOGOTA,  
2009**

## TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I. INTRODUCCION.....	8-12
CAPITULO II. ANALISIS DE LA RETENCION VS ROTACION DE PERSONAL..	13-19
CAPITULO III. METODOLOGIA.....	20-23
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	24-43
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44-46
BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXOS.....	48-52

# LA RETENCION DE PERSONAL, UN RETO DEL AREA COMERCIAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO

## CAPITULO I. INTRODUCCION

*"Nadie podrá declararse victorioso en la guerra por el capital humano. Lo mejor que puede hacerse es entender sus causas y tomar medidas, entendiendo que sólo la suma de talento y entorno permitirá a la compañía prosperar".* Revista Semana de abril de 2002.

El sector financiero del país se caracteriza por generar un alto nivel de rotación de personal, según Acuña y Cartagena (1968), se define como "un fenómeno de entradas de nuevo personal a una organización y los retiros del personal ya existente en la misma" esta rotación no solo se entiende como la desvinculación de un miembro de la organización sino como un factor de crecimiento dentro de la organización. Así algunas organizaciones generan oportunidades de crecimiento a los empleados de forma tal que se genera una ganancia para la empresa y a veces para el empleado. De este modo, "para el año 2006, las empresas del sector financiero en Colombia, registraron una rotación de empleados del 82%, de los cuales en gerencia media se manifiesta un promedio del 18% mientras que en el área de mercadeo y ventas fue del 36% y operaciones del 18%" (Hay Group s/f)

La rotación de personal dentro del sistema financiero se genera por la alta oferta de demanda de trabajo, ya que algunas organizaciones generan mayores oportunidades y beneficios que impulsan a los empleados a buscar nuevas alternativas de bienestar, como lo señala Alles M (2006) Pág. 234 tales como: La política salarial; los beneficios para los empleados; las alternativas para el crecimiento personal y profesional, el clima organizacional, la cultura, el entorno de la organización; las políticas de reclutamiento y la selección de la gerencia de recursos humanos.

Según lo anterior, estos son los principales motivos que encuentran las personas para desvincularse de la empresa o lograr su crecimiento dentro de ella. Además "En Colombia las empresas tienden a contratar a la ligera, inclusive cuando se requiere un consultor en búsqueda de talentos. En consecuencia, no se dan los resultados esperados, hay rotación innecesaria y una pérdida de tiempo, dinero y oportunidades para la empresa y el ejecutivo, todo lo cual impacta la capacidad competitiva" Revista Dinero (2003)

Teniendo en cuenta que el sistema financiero es uno de los sectores más ambiciosos de la economía de un país, sus altas metas implican esfuerzos de las organizaciones y de los empleados, que cada día son partícipes de nuevas responsabilidades con la consecuente medición y seguimiento, lo que genera que el empleado se sienta presionado, recargado de funciones y en ocasiones deprimido por el bajo cumplimiento. Según Chiavenato (2004), las metas y objetivos que se fijan para el empleado deben ser alcanzables ya que ello repercutirá en su evaluación de desempeño. También el constante movimiento de personal puede entenderse como un factor negativo para la organización.

Pero ¿Que suscita esta movilidad? Falta de libertad para hablar sobre problemas en la ejecución del cargo con el supervisor, bajos sentimientos de solidaridad del grupo, insatisfacción con el salario, insatisfacción en cuanto a oportunidades de promoción o ascenso, falta de reconocimiento por el buen desempeño, insatisfacción con la administración. Farné S, Vergara C (2007).

Es por esto que la organización debe estar informada acerca de las características del personal que se está desvinculando de la compañía, los costos que le origina esta pérdida y las causas que le llevaron a tomar esa decisión. Así, la organización podrá mejorar sus procesos y reducir la rotación constante de los empleados.

Sin embargo, dentro del sistema financiero existen variables atractivas para los empleados, como tener un desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, políticas de salarios justos que pueden facilitar la retención del personal. En el caso de Colombia, que se describirá posteriormente, estas son las principales variables de decisión que tienen los funcionarios de la organización para quedarse o migrar hacia otra compañía, según la exploración que se realizan cuando se retiran y se han clasificado en: Antigüedad en el cargo; nivel académico; metas de los empleados a futuro, causas y condiciones laborales; condiciones personales, percepción de la organización, percepción de liderazgo organizacional; percepciones de liderazgo interpersonal.

Enfocándonos en la red de oficinas de Bogotá de esa institución, la identificación de la relación de esas variables con la rotación de sus empleados, representa una oportunidad para mejorar sus políticas y procedimientos en el proceso de contratación y retención.

*La importancia de analizar* y profundizar la rotación de personal, se sustenta en que esta problemática preocupa al sector bancario, Ya que varias instituciones, realizan grandes

esfuerzos económicos para satisfacer las necesidades de sus empleados y de sus clientes, procurando que exista un ambiente positivo para la organización dentro de su clima, cultura y entorno organizacional.

¿Que implicaciones tiene la rotación? se puede entender que cada Banco invierte recursos importantes en contratación y en capacitación para sus empleados, los cuales son demandados por otras entidades financieras en donde las personas obtienen mejores ingresos o beneficios.

Así mismo, para el sector banco, la excesiva rotación de personal se convierte en una amenaza, dado que el constante movimiento de personal puede generar pérdida de liderazgo para la empresa, debido a que sus clientes también se ven afectados por esta problemática, pues el no tener un vínculo continuo con los representantes de la entidad en donde manejan su dinero y sus productos, lleva al cliente a perder el lazo de confianza, generando inconformismo que contradice los objetivos estratégicos de la organización. Según Ricardo Shahin (2006) “Al igual que ocurre con los clientes es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. Lo peor es cuando estos clientes no tienen ningún inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa”

Es así como la rotación de personal implica grandes esfuerzos de carácter económico para todas las organizaciones, ya que son afectados directamente los costos, pues se demandan más recursos en capacitación y entrenamiento, una mayor demanda de candidatos para cubrir vacantes, más personas capacitadas para la selección del personal y otros costos para la contratación.

El *problema* se concreta en la necesidad de tener un mejor conocimiento sobre la rotación del personal del área comercial de los sectores bancarios dadas sus implicaciones en costos y en rápidas respuestas a los clientes, toda vez que los empleados recién ingresados necesitan tiempo para empezar a aplicar sus competencias en casos particulares.

El ámbito de este proyecto se centra en la rotación de personal del sector bancario dentro del área comercial, para profundizar en los motivos de retiro y su relación con sus percepciones sobre el ambiente laboral y liderazgo en la organización. Para esto se estudió una compañía en particular, que si bien el análisis de una sola organización no es suficiente para generalizar, sí ofrece un estudio exploratorio que brinda propuestas de retención y concreta campos de estudio futuros sobre la temática.

Adicionalmente, el estudio será de utilidad para los “stakeholders” alrededor de la organización, ya que contaron con información para reestructurar, mejorar, optimizar o cambiar algunos de sus lineamientos, fortaleciendo las relaciones de los empleados con la organización y con los clientes aprovechando mejor sus recursos.

Con el *objetivo general* se propone identificar las causas de retiro voluntario del personal de los cargos comerciales de la red de oficinas de Bogotá en el Banco Colombiamia, durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del año 2008 y la relación con su percepción sobre el ambiente laboral, liderazgo organizacional e interpersonal y las opciones de desarrollo que ofrece el banco de tal manera que se puedan generar propuestas de retención y mejoramiento en las relaciones laborales.

Los *Objetivos Específicos* propuestos son:

- Identificar la percepción de los funcionarios sobre aspectos de liderazgo organizacional y personal, analizando las relaciones entre estas variables.
- Identificar el perfil demográfico de las personas que presentan mayor rotación en la red de oficinas Bogotá.
- Identificar los cargos que presentan mayor índice de rotación dentro del área comercial.

- Establecer propuestas encaminadas a generar estrategias de retención del personal y mejoramiento de algunos procesos del área de recursos humanos.
- identificar la relación que existe entre el estilo de liderazgo y los motivos que generan la rotación.
- formular recomendaciones para mejorar la forma de recolección de información de los motivos de retiro del personal.

Para el logro de esta propuesta se formulan elementos conceptuales respecto a la retención, rotación, motivación y liderazgo que se expresa en el capítulo II. En el capítulo III se describe la metodología empleada en el estudio que es de carácter exploratorio con instrumentos cualitativos, en la que se utilizó una encuesta que se aplicó a 46 funcionarios en el momento de su retiro y brindó información que permitió profundizar en la temática de la rotación laboral y formular las conclusiones que están en el capítulo correspondiente.

## **CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA RETENCIÓN VS ROTACIÓN DE PERSONAL.**

Entiéndase rotación “como el flujo de personas que ingresan y se desvinculan de una organización” Alles M.(2004), factor inevitable en las organizaciones. Entre los motivos por las que se abandona un puesto de trabajo son variables personales tales como: enfermedad, accidentes, envejecimiento, muerte, viajes, maternidad, estudio, algunas de condiciones económicas y financieras de la organización, así como aspectos estructurales y de comportamiento organizacional.

El impacto que genera la rotación es preocupante para la organización, pues no solo se ve afectados el funcionamiento, la productividad y las utilidades, sino también el tiempo que se utilizo para el reclutamiento, la selección, y el entrenamiento del nuevo personal, igualmente, los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal.

Hablar de retención y rotación son dos caras de la misma moneda, aunque no estén ni directa ni inversamente conectadas. Es decir los motivos que originan la una no son, en su extremo opuesto, los que originan la otra, un buen ambiente laboral no forzosamente retienen al empleado, un mal ambiente lleva, forzosamente, al funcionario a renunciar.

Entonces ¿Cuál es la manera de abordar el tema? Sin ser sencilla ni simple la respuesta, la organización debe, de una parte conocer la problemática a fondo y de otra, consecuentemente, crear condiciones que permitan el desarrollo del personal, de sus equipos de trabajo para que las capacidades se aprovechen en el marco de la responsabilidad social y de la humanización del trabajo con la seguridad de que el mejor ambiente y las sanas condiciones tendrán una influencia en la productividad, la innovación y mas allá, de la competitividad.

Así, la sustentación conceptual se fundamenta en las teorías de la motivación, del liderazgo y de las relaciones interpersonales como propuesta para generar estilos gerenciales que propendan por la retención del capital humano.

El hombre en estos tiempos ha presentado fenómenos de transitoriedad, es decir “los días en que una persona ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por el resto de su vida productiva, lo cual, era la norma hace dos generaciones, ahora distan mucho de repetirse. El hombre de hoy es transitorio se moviliza cada vez más con el paso de los años y ciertamente en futuros próximos será una rareza encontrar a un hombre que haya dedicado su vida activa de trabajo a hacer carrera con una misma empresa” Babson S.(2004)

De otra parte, en tiempos pasados, el talento humano era considerado como un gasto y no una inversión, las organizaciones no estaban interesadas en las preocupaciones, sueños y logros de sus empleados, sin embargo, en el transcurso del tiempo, se ha cambiado la perspectiva que se tenía acerca del personal, pues, los cambios constantes de tecnología y las diferentes formas de pensar de los clientes y del mundo, han hecho que las organizaciones tengan que implementar nuevos procesos de retención. En la actualidad, el factor humano es un elemento estratégico e incalculable para la organización y es el empleado quien, con sus capacidades, profesionalismo y aptitud, genera ventajas competitivas a la organización.

Los grandes fenómenos de globalización han afectado de manera positiva a las organizaciones, generando mayores oportunidades de trabajo que satisfaga las aspiraciones de los empleados, como señala Babson (2004), “Sí el hombre tiene muy pocas oportunidades para elegir, las probabilidades de que sea conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre creciente, que con frecuencia le retan a cambiar”

No obstante, las organizaciones hoy en día tienen conciencia del grave perjuicio que genera tener una rotación excesiva, es por esto que se encuentran preocupadas en obtener diferentes mecanismos de retención que les permitan contrarrestar esta movilidad, Según Robbins (2005) “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas,

condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo, según Paula Allende(2006), directora de la bolsa de empleo Randstad Search & Selection, plantea que los bancos y otras empresas del sector financiero hacen hincapié en la venta del proyecto profesional durante las entrevistas a posibles candidatos y una vez contratados, las compañías se están esforzando por aplicar políticas de retención al talento.

De lo expuesto anteriormente, podemos concluir que el fenómeno de rotación es una realidad que tienen que afrontar las organizaciones, de igual forma, son estas las que mediante diferentes políticas de retención deben manejar las situaciones adversas que podrían llegar a perjudicar a la organización. Es necesario destacar que " Las causas por las que una persona se incorpora a una empresa, no son las mismas por las que se queda, ni por las que decide irse", esto quiere decir que las personas cuando buscan una oferta laboral llegan a las organizaciones con grandes expectativas sobre lo que puede ser su desarrollo profesional, sin embargo, a medida que pasa el tiempo sus percepciones pueden cambiar hasta el punto de abandonar la organización y buscar nuevas alternativas. Bohlander G, Snell S, Sherman A. (2000)

La movilidad en busca de mejores salarios, beneficios adicionales y el aburrimiento como tal, son factores claves que determinan la transitoriedad de los empleados. Se puede entender como aburrimiento el hecho de que la gente se limite con sus actividades repetitivas que no le generan mayor grado de novedad en el trabajo.

De este modo Judith Bardwick (2006), psicóloga que habla sobre la trampa del estancamiento, afirma que "Solo el 1% de la fuerza laboral no se estanca durante su vida profesional". Esto significa que muchas personas tienen limitantes en su vida profesional básicamente por tres aspectos: estructural, de contenido y de vida. El estructural, marca el final de los ascensos, este factor permite entender que se debe abandonar la organización para conseguir nuevas oportunidades y retos fuera de ella. Dentro del marco de contenido, el empleado tiene dominio de su puesto de trabajo a tal grado que siente monotonía en sus funciones, lo cual le genera aburrimiento y dentro del ámbito de vida la persona enfoca la

mayor parte de su vida al campo laboral, esto sucede con mucha frecuencia en las organizaciones.

Otro punto que cabe mencionar y que en parte es responsable de la alta rotación es la motivación. Las empresas buscan alternativas para mitigar el fenómeno de la rotación en los puestos de trabajo, es por esto que en la actualidad las organizaciones se están enfocando en generar estrategias motivacionales, para Robbins (2004) “La motivación depende del esfuerzo por conseguir una meta de una persona, no de una situación”. Cabe recalcar que el comportamiento motivacional se inicia cuando la persona tiene una necesidad, al generarse esta, se rompe el estado de equilibrio produciendo, ansiedad, tensión e inconformismo. Lo anterior obliga al hombre a iniciar una acción, que lo lleva a satisfacer su necesidad particular, ya satisfecha la necesidad, el hombre llega al estado de equilibrio donde nuevamente se va a repetir el proceso anteriormente mencionado. Lo expuesto anteriormente fomenta a que la persona adquiera responsabilidades y pueda tener la libertad para decidir como realizar un trabajo, por lo tanto es un reto para las organizaciones el establecer medidas en las que los empleados puedan tangibilizar acciones que quieren llevar a cabo, pues al no darse esta, el funcionario no estará motivado y no estaría encaminado a los objetivos de la organización. Por lo cual genera descontento y finalmente desmotivación que repercute negativamente en la organización.

Frederick Herzberg (2000) habla sobre la teoría de los dos factores para identificar el modo de actuar de las personas en los puestos de trabajo, esto definitivamente se va a ver reflejado en la motivación de los empleados, en sus cargos y por ende en la rotación que puedan tener los mismos.

El primer factor hace referencia a “Factores motivacionales o factores intrínsecos, estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo”. Estos factores son trascendentales en el clima organizacional de una empresa, pues son los empleados quienes buscan obtener mejores condiciones laborales que les permitan obtener ascensos dentro de la organización. No obstante, algunos puestos

de trabajo están estructurados para atender necesidades netamente económicas, por lo cual las personas pueden sentirse frustradas pues sus ideas no son tenidas en cuenta en el cargo que desempeña. Entonces esto se ve reflejado en un total desinterés que genera desmotivación, lo señala Chiavenato (2004) cuando plantea que “los ejecutivos del área de Recursos Humanos están preocupados por la insatisfacción de las desvinculaciones del personal, dado que deben ser compensadas a través de nuevas admisiones para mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación de la empresa”.

Por otra parte se encuentran los factores de satisfacción e insatisfacción, estos plantean que “La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción y la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción” Frederick Herzberg (2000)

Igualmente este autor dice, que el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal, por lo tanto las organizaciones deben tener dinamismo en sus puestos de trabajo con el fin de evitar la monotonía.

El especialista José Luis Trechera Herreros (2005), profesor de Psicología del Trabajo en la Universidad ETEA de España, resume cuál es la diferencia entre un trabajador motivado y uno que no lo está, señalando que “la motivación es un factor determinante en el mercado laboral actual, en el que la escasez de talentos obliga a las empresas a emplear sus mayores esfuerzos y echar mano a todo tipo de estrategias con el fin de retener a los empleados más valiosos e incentivar a la totalidad de sus trabajadores para que puedan desarrollar su potencial, tales como, horas extra de descanso, horarios de trabajo flexibles, viajes, prolongación de vacaciones y licencias, bonos de productividad; distintas estrategias que contribuyan a crear un mejor ambiente de trabajo y que cada día son más comunes en la mayoría de las empresas nacionales”

De lo anterior se puede entender que la motivación es un factor primordial para un proceso de retención exitoso, sin embargo, para que el objetivo se pueda lograr, es necesario que las organizaciones se concentren en encaminar y direccionar a sus trabajadores al logro de sus sueños, creando visiones compartidas, así se crea un vínculo común, crea identidad y despierta el compromiso de la gente. Según Senge P (2000) “Si la gente no tiene una visión propia a lo sumo suscribirá la visión del otro. El resultado: acatamiento nunca compromiso”. El compromiso genera en las personas planes de acción para lograr sus objetivos propuestos, son estimulantes que fortalece su motivación y mantiene su conducta con el fin de alcanzar la meta propuesta.

Es complemento de lo anterior el liderazgo, ya que este, es crucial en las organizaciones que aprenden, vital para la supervivencia del negocio y le da la capacidad al jefe para guiar y direccional a los empleados, según Senge P. (2000) “el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe el liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias”, convirtiéndose en agentes participativos, con una visión compartida dirigida a los objetivos organizacionales.

Senge P (2000), plantea que en la noción de liderazgo debe mantenerse una disciplina de la visión compartida, en la que el dominio personal se considera elemento determinante; dentro de ella, el dominio personal es la disciplina que consiste en aclarar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías y ver la realidad cada vez con mayor precisión. Por otra parte sostiene que “el afán y la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayores que las de sus miembros, por ello el dominio personal es piedra angular y cimiento de la organización inteligente”.

Dado esta problemática, es necesario reconocer las necesidades de los empleados, conocer sus motivadores internos, para que de esta forma, la organización ponga en marcha cualquier tipo de estrategia y se pueda retener talentos.

El sector bancario en Colombia se caracteriza por tener un alto volumen de transaccionalidad y clientes, los cuales demandan un servicio rápido y oportuno. Los bancos a su vez tienen la

obligación de mantener y captar nuevos clientes, para esto deben tener el personal necesario, el cual les permita brindar un elemento diferenciador y así ser competitivos. De manera general en el marco nuestro estudio, los cargos que existen dentro del área comercial del sistema bancario en Colombia son: Asesores o informadores comerciales, quienes atienden a los clientes y procuran prestarles servicios de asesoría y atención para solucionarle inquietudes o necesidades de los diferentes productos financieros que ofrecen las compañías del sector. Ejecutivos comerciales, Gestores o Gerentes de relación, quienes atienden un nicho específico de clientes que por su volumen o nivel de ingresos generan un valor agregado para los bancos, deben ser atendidos de forma preferencial con el objetivo de mantener la relación profundizando los vínculos y productos con la entidad. Los Gerentes comerciales, son quienes están gerenciando las sucursales que tienen los diferentes bancos del país, estas personas tienen a su cargo el control de los funcionarios de cada oficina y son líderes capaces de sacar adelante las estrategias para el cumplimiento de las metas de cada organización.

Nuestra investigación fue hecha en el banco Colombiamia, cuenta con 71 oficinas en Bogotá y tiene dentro del área comercial de su red de oficinas los cargos de: Asesores comerciales, Ejecutivos de cuenta y Gerentes comerciales, quienes fueron objeto de nuestro estudio.

### **CAPITULO III METODOLOGIA:**

En esta investigación se realizó un estudio exploratorio y descriptivo, para una población de 59 empleados del banco Colombiamia, quienes se retiraron voluntariamente de la organización. Para describir la metodología se presentará la descripción de los sujetos, las técnicas, los procedimientos y las estadísticas de procesamiento de la información.

Como sujeto participante se considera el Banco Colombiamia, donde en el año 2008, 59 personas abandonaron de forma voluntaria la organización equivalente a 16.75% de rotación laboral en la red de oficinas en Bogotá.

Al interior de esta institución, se realizan entrevistas de salida, las cuales sirvieron de base de análisis de la problemática, Se tomó el 100% de las entrevistas disponibles, anotando que de los retirados en un año (59) hubo 13 casos, que por razones internas de Banco, no se realizaron entrevistas de salida. Los casos analizados, pertenecen a las sucursales de la red de oficinas de Bogota. Los funcionarios que respondieron la encuesta ocupaban cargos dentro del área comercial conformados de la siguiente manera: 33 asesores comerciales, 11 ejecutivos comerciales y 2 Gerentes comerciales.

Como *técnica*, se realizó un análisis documental de las entrevistas de salida para deducir las variables y criterios implícitos en el documento que sirvieron de base para el análisis estadístico. En estas entrevistas se identificó el perfil demográfico y las expectativas de los empleados que decidieron abandonar voluntariamente la organización. *La encuesta* fue el instrumento de base, que aplica el Departamento de Recursos Humanos y que aunque no fue aplicada por los autores tenía gran riqueza para hacer el análisis de los motivos de renuncia y demás variables relacionadas posteriormente.

Se realizó una *entrevista estructurada* a 15 personas que actualmente laboran en el banco Colombiamia: 5 ejecutivos Comerciales y 10 Asesores Comerciales, con antigüedad menores de 3 años en la compañía y menores de 35 años de edad, por ser estos los rangos más frecuentes de las personas que se retiran de la organización. El objetivo de la entrevista fue

identificar los aspectos que consideran más favorables en el clima organizacional, su percepción del tipo de liderazgo y los factores que los motivan para permanecer en la compañía.

### *Instrumentos*

#### ✓ Encuestas:

La encuesta está diseñada de la siguiente forma: Datos personales, nivel organizacional, nivel de liderazgo gerencial, nivel de liderazgo interpersonal y nivel personal, aproximadamente la entrevista cuenta con 25 preguntas. El contenido del formato de las entrevistas de salida está dividido en 5 áreas:

- Datos personales: todo lo referente a los datos de la persona, nombres y apellidos, cargo, número de cédula, nombre del jefe inmediato, fecha de ingreso, fecha de retiro, antigüedad, edad, salario actual, nivel académico, beneficios que obtuvo de la compañía, motivo de retiro (laboral o personal), empresa con la que se va a vincular y el salario a devengar
- Nivel Organizacional: Este nivel se evalúa el aspecto que más agradó al empleado y las debilidades. Aunque consta de 3 preguntas y cada una tiene diferentes opciones, para ser escogidas por la persona que elige, el tercer componente que indaga sobre estructura no se tuvo en cuenta por la redacción confusa y por presentar más de una cuestión en la pregunta.
- Nivel Liderazgo Gerencial: Se evalúa la percepción que los empleados tienen del jefe: si permite autonomía, participación diferenciación entre las personas, entendimiento entre jefe y subalterno y coherencia entre lo que dice piensa y hace. Esta compuesto por 6 preguntas con alternativas de respuesta de: nunca, pocas veces, algunas veces, frecuentemente y siempre para que el encuestado elija, esta escala tiene un equivalente en porcentajes.
- Nivel Liderazgo Interpersonal: se evalúa las relaciones interpersonales del equipo de trabajo, el ambiente de trabajo y las perspectivas del trabajador con su entorno. Consta de 3 preguntas sobre calificación de la relación con el equipo

de trabajo, visión compartida, manejo grupal de información. Una cuarta pregunta sobre respeto a diferencias entre las personas no se tuvo en cuenta dada la redacción confusa y la doble interrogación que presenta.

- Nivel Personal: Hace referencia a las metas y logros de los funcionarios que deciden abandonar la organización. Se compone de 5 preguntas: Metas a futuro, si las metas nacen dentro de su periodo laboral en el banco, el mayor logro en la organización y el grado de satisfacción. (Véase grafico No 1, Entrevista de salida.)

Para el desarrollo de la investigación, se hizo un *análisis documental* entendido como una forma de investigación técnica que selecciona las ideas relevantes, en este caso los formatos de entrevista diligenciado con el fin de recuperar la información contenida. Se realizó un análisis externo explicitando las categorías inmersas resultando:

- Descripción demográfica del grupo retirado voluntariamente durante el año 2008.
- Motivos de retiro.
- Percepción de condiciones organizacionales.
- Percepción del liderazgo en la organización.
- Percepción del trabajo en equipo.
- Percepción de las oportunidades del sujeto dentro de la organización.

Del formato de entrevista de salida y de las categorías mencionadas se conformo la tabla de variables de tipo cualitativo, como se puede ver en el grafico No 2.

Tabla No 1. Categorías y Variables

CATEGORIA	VARIABLE
DATOS DEMOGRAFICOS	Antigüedad en el cargo
	Beneficios obtenidos en la compañía.
	Nivel académico
	Metas de los empelados a futuro
MOTIVOS DE RETIRO	Causas y Condiciones Laborales
	Personales

CATEGORIA	VARIABLE
	Laborales
	Sector al que migra
	Salario a devengar
PERCEPCION DE CONDICIONES ORGANIZACIONALES	Factor de mas agrado
	Factor negativo
PERCEPCION DEL LIDERAZGO	Relación con el jefe
	Autonomía
	Búsqueda de diferencias
	Entendimiento con el jefe
	Empatía y escucha
PERCEPCION DEL TRABAJO EN EQUIPO	Relación con el equipo de trabajo
	Integración con el equipo
	Respeto a las diferencias
	Uso de la información
OPORTUNIDADES DEL SUJETO EN LA ORGANIZACIÓN	Metas a futuro
	Donde surgen las metas
	Opinión del cargo
	Mayor logro
	Grado de satisfacción

- ✓ Entrevistas estructurada, con las siguientes preguntas:
- 1) ¿Qué es lo que más le agrada del banco Colombiamia?
  - 2) ¿Ha tenido oportunidad de cambiar de empresa?
  - 3) ¿Cual es su percepción del ambiente laboral?
  - 4) ¿Como describe el tipo de liderazgo en la organización?
  - 5) ¿Que le motiva para permanecer vinculado?

Luego de aplicar la encuesta y tabular los resultados, se procedió a un análisis de medidas de tendencia central y a partir del análisis de los gráficos respectivos se formularon análisis y recomendaciones, como puede verse en el capítulo de resultados.

## CAPITULO IV RESULTADOS

### 1. DATOS PERSONALES

Tabla 2. Distribución de los empleados retirados según cargo desempeñado.

CARGO	Frecuencia	%
Asesor Comercial	33	71.74
Ejecutivo Comercial	11	23.91
Gerente de Oficina	2	4.35
Total	46	100

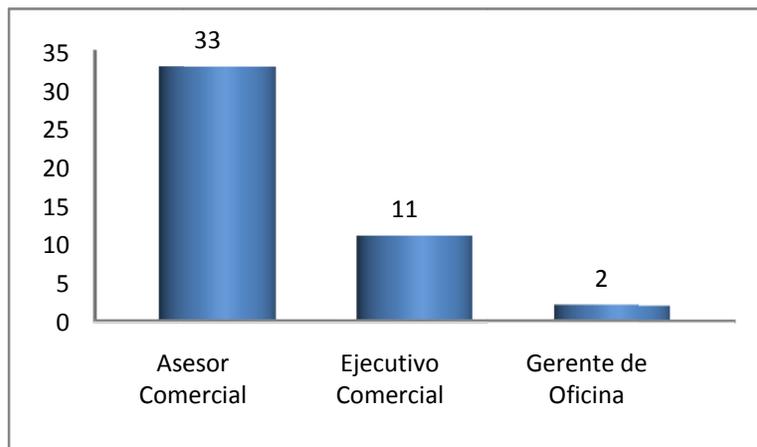


Figura 1. Distribución de los empleados retirados según Cargo Desempeñado.

De una muestra de 46 empleados del Banco Colombiamia, se puede observar que el 71.74% pertenece a los asesores comerciales que deciden retirarse de la organización, seguido de los ejecutivos comerciales con un 23.91%, finalmente se puede observar que los gerentes tienen poca rotación con un 4.35%

Tabla 2. Distribución de la antigüedad de los empleados retirados.

ANTIGÜEDAD(meses)	Frecuencia	%
<8 m	8	17.4
8-14	15	32.6
14.1-24	13	28.3
>24	10	21.7
Total	46	100.0

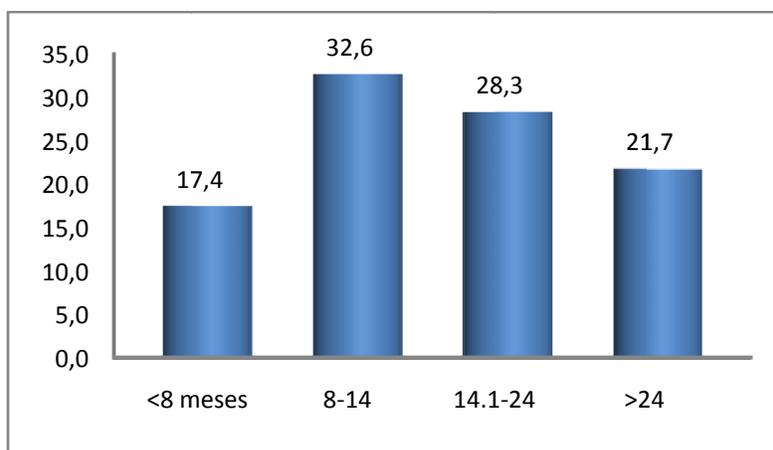


Figura 2. Distribución de la antigüedad de los empleados retirados (%).

Según la antigüedad del cargo, se puede observar que el promedio de edad en el cual los empleados se retiran de la organización está entre 8 y 14 meses con un 32.61%, seguido de 14.1 a 24 meses con un 28.26% respectivamente.

Tabla 4. Distribución de los Salarios al momento del retiro.

SALARIO AL EGRESO	Frecuencia	%
<1.000.000	33	71.7
1.000.000-2.000.000	11	23.9
>2.000.000	2	4.4
Total	46	100.0

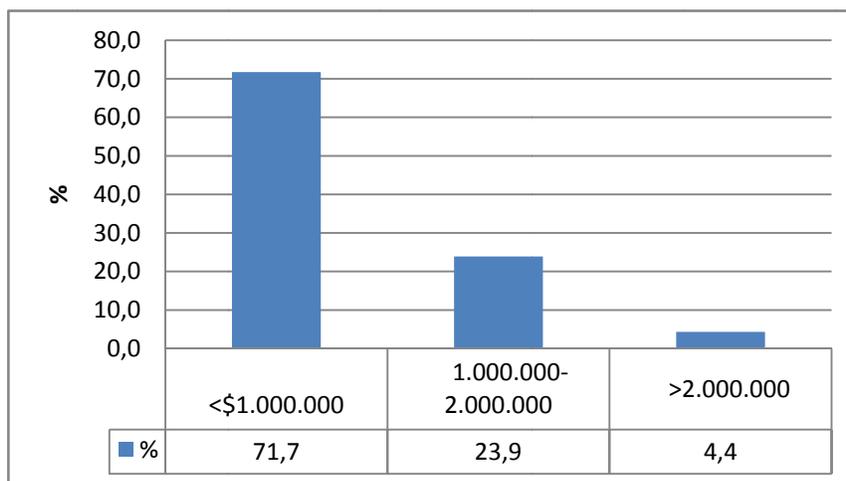


Figura 3. Distribución (%) de los Salarios al momento del retiro.

En el aspecto salarial se puede observar que el 71.74% corresponde a empleado que devengan menos de 1.000.000, seguido de un 23.91% que devengan entre 1.000.001 a 2.000.000 de pesos.

Tabla 5. Distribución del Nivel Académico.

<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Especialización	1	2.3
Pregrado Incompleto	23	52.3
Profesional	14	31.8
Tecnológico	4	9.1
Tecnológico Incompleto	2	4.6
Total	44	100.0

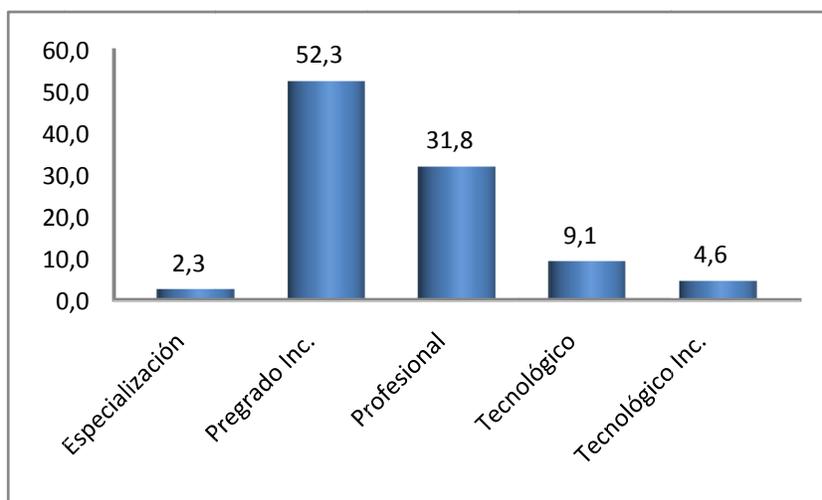


Figura 4. Distribución del Nivel Académico.

Con respecto al nivel académico, se puede observar que la mayoría de las personas que trabajan en el banco Colomiamia están cursando el pregrado con un 52.27%, le sigue los profesionales con un 31.82% respectivamente.

Tabla 6. Beneficios que obtuvo de la Compañía.

<b>BENEFICIOS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Aprendizaje	5	11.36
Auxilio Educativo	1	2.27
Crédito de Consumo	3	6.82
Educativo	1	2.27
Funerario	1	2.27
Ninguno	28	63.64
Odontológico y Educativo	1	2.27
Oftalmológico y Educativo	1	2.27
Vehículo	2	4.52
Vehículo y Educativo	1	2.27
Total	44	100

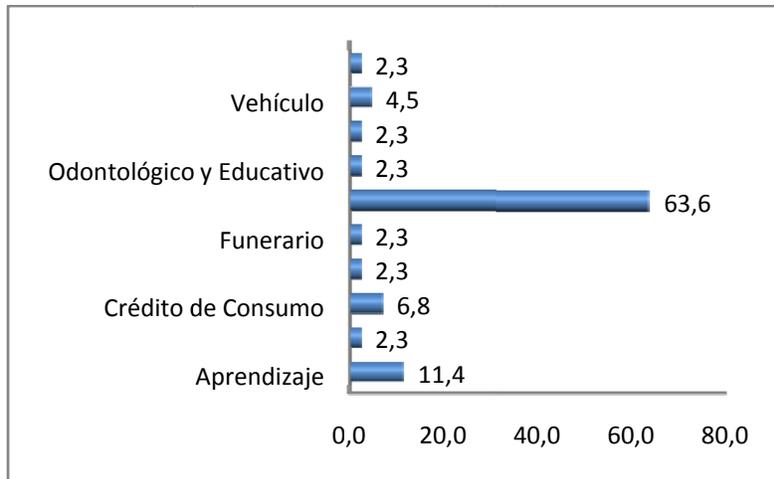


Figura 5. Beneficios que obtuvo de la Compañía (%).

Entre los beneficios que la organización otorga, se puede observar que el 63.64% opina que no se ha recibido ningún beneficio. El 11.36% opina que la organización les brindo Aprendizaje, al 6.82% se les otorgo crédito de consumo, seguido de diferentes beneficios, cada uno con un 2.27% tales como: auxilio educativo, auxilio funerario, odontológico, oftalmológico y crédito de vehículo respectivamente

Tabla 7. Motivo laboral del retiro.

MOTIVO LABORAL DEL RETIRO	Frecuencia	%
Mejor oferta	12	46.2
Clima laboral	8	30.8
Estilo liderazgo jefe	1	3.9
Mejor of + Clima lab.	1	3.9
Mejor of + Carga lab.	2	7.7
Clima lab + Estilo lid.	1	3.9
Clima lab + Estilo lid + Falta pos.	1	3.9
Total	26	100.0

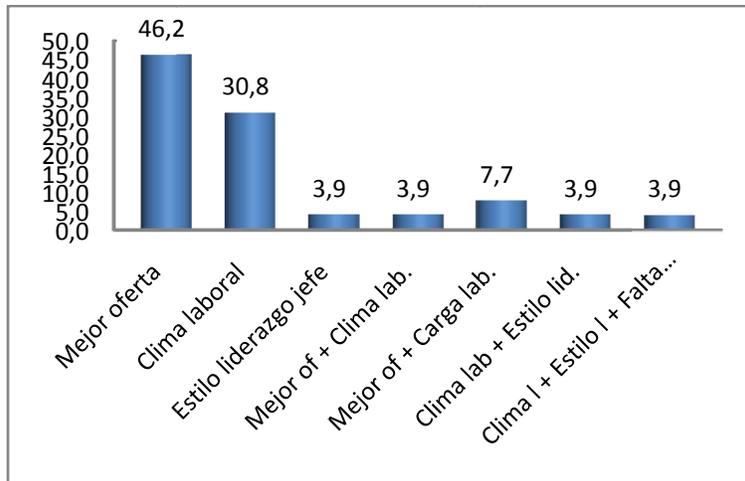


Figura 6. Motivo laboral del retiro (%).

De una muestra de 26 personas que se retiraron voluntariamente por motivos laborales, se puede observar que la mayoría de empleados del Banco Colombiamia se retiró a causa de mejores ofertas con un 46.15%, seguido de un 30.77% que corresponde al clima laboral.

Tabla 8. Motivo personal del retiro.

MOTIVO PERSONAL DEL RETIRO	Frecuencia	%
Negocio propio	3	16.7
Enfermedad	1	5.6
Estudio	9	50.0
Viaje estudio	3	16.7
Viaje traslado	1	5.6
Maternidad	1	5.6
Total	18	100.0

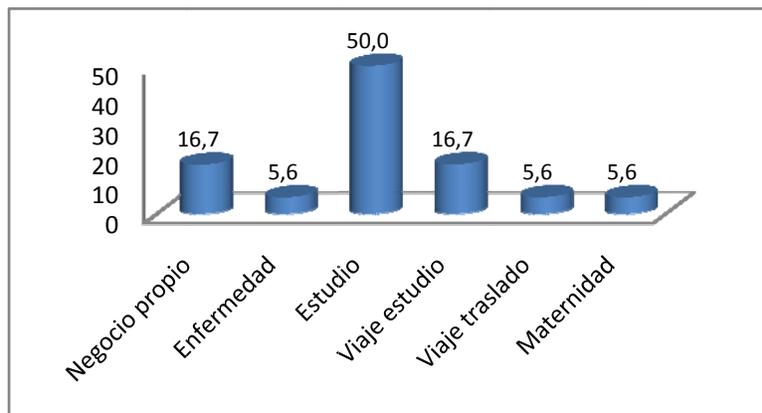


Figura 7. Motivo personal del retiro (%).

De una muestra de 18 personas que se retiraron voluntariamente por motivos personales, se puede observar que la mayoría de los empleados del Banco Colombiamia se retiran para dedicar su tiempo al estudio con un 50%, seguido de un 16.67% que corresponde a viajes de estudio y negocio propio.

Tabla 9. Empresa con la que se vincula

EMPRESA CON LA QUE SE VINCULA	Frecuencia	%
AV VILLAS	5	22.7
B. BOGOTA	1	4.6
B.COLMENA	1	4.6
B.CREDITO	2	9.1
B.OCCIDENTE	1	4.6
BBVA	1	4.6
CITY BANK	8	36.4
HOLOGRAMA D.	1	4.6
PORVENIR	1	4.6
NEGOCIO P.	1	4.6
Total	22	100.0

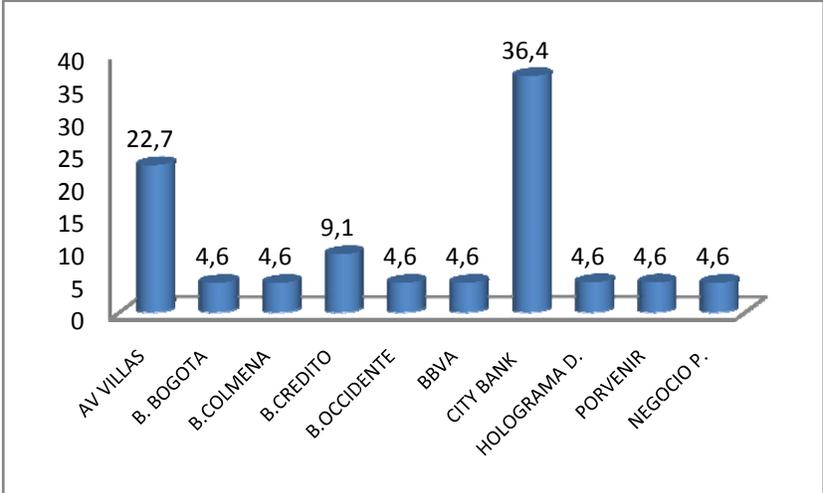


Figura 8. Empresa con la que se vincula

Con una muestra de 22 personas, se puede observar que la mayoría de empleados que se retiran del Banco Colombiamia, se vinculan a empresas del sector financiero tales como: El Citibank con un 36.36%, seguido de un 22.73% que se vincula al Banco Av Villas, respectivamente.

Tabla 10. Sector

SECTOR	Frecuencia	%
Financiero	20	95.24
Real	1	4.76
Total	21	100

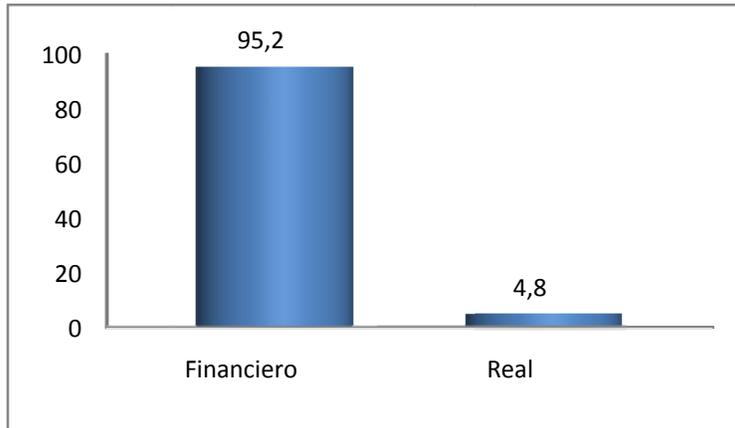


Figura 9. Sector (%)

Es claro que los empleados tienen preferencia de continuar sus actividades en el sector financiero, con un 95.24%, seguido de un 4.76% correspondiente al sector real\*.

- **Sector Real:** Hace referencia al conjunto de empresas productoras de bienes y servicios y el grupo de las que también se dedican a su [comercialización](#), tales como: Quila, Unilever, Procter & Gamble

Tabla 11. Nuevo salario a devengar

SALARIO A DEVENGAR	Frecuencia	%
<1000000	3	15
1000000 a 2000000	9	45
>2000000	8	40
Total	20	100

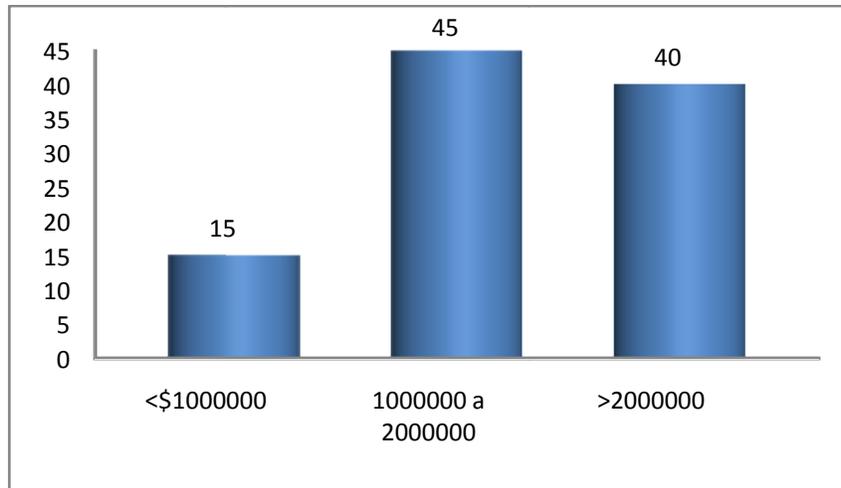


Figura 10. Nuevo salario a devengar

Con respecto al salario a devengar con el nuevo empleador, se puede observar que el 45% de los empleados reciben en su nuevo trabajo entre 1.000.000 a 2.000.000 de pesos, seguido de un 40% que recibirá más de 2.000.000 de pesos.

Tabla 12. Origen del nuevo empleo

ESTE EMPLEO	Frecuencia	%
Ud lo buscó	14	46.7
Le fue ofrecido	16	53.3
Total	30	100

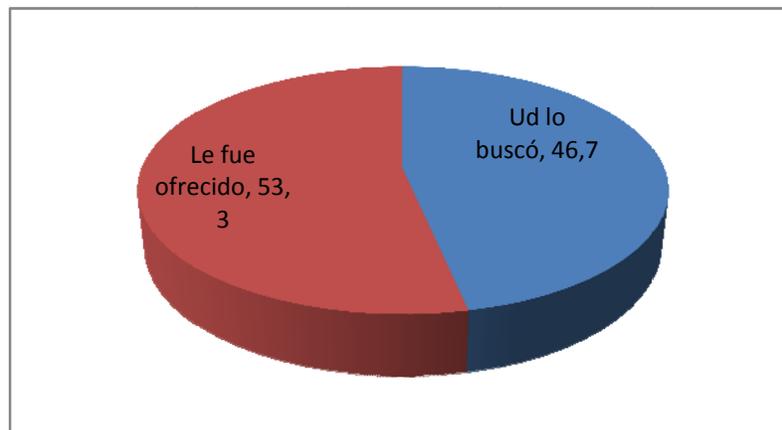


Figura 11. Este empleo

Dentro de los empleados que se retiraron para vincularse con otras organizaciones, se puede observar que el 53.33% corresponde a que la propuesta laboral le fue ofrecida, mientras que el 46.67% buscaron la oferta laboral.

## 2. NIVEL ORGANIZACIONAL

Tabla 13. Lo que más le agradó

LO QUE MÁS LE AGRADÓ	Frecuencia	%
Capacitación	25	64.1
Oportunidades de ascenso	3	7.7
Tecnología	4	10.3
Planes de dlo	1	2.6
Beneficios	3	7.7
Salario	2	5.1
Nada	1	2.6
Total	39	100.0

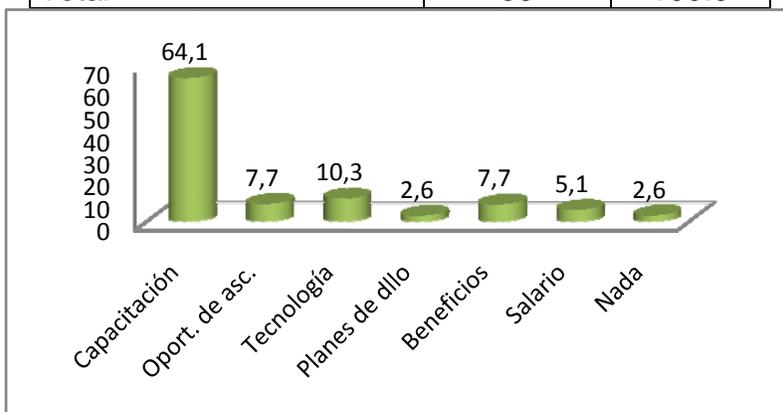


Figura 12. Lo que más le gustó

Durante el tiempo que los empleados estuvieron vinculados a la organización lo que mas les agrado fue la constante capacitación que les brindaba el Banco Colombiamia con un 64.10%, seguido de un 10.26% que corresponde a los diferentes cambios tecnológicos que la organización implementa.

Tabla 14. Organización y estructura

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA	Frecuencia	%
Si	42	93.33
No	3	6.67
Total	45	100

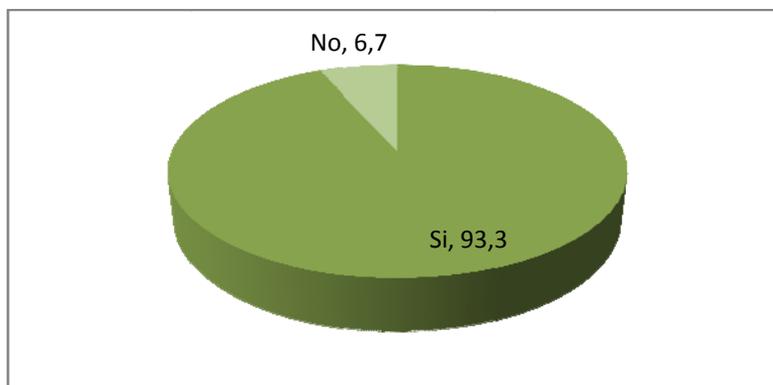


Figura 13. Organización y estructura

De una muestra de 45 personas, el 93.33% considera que la organización tiene una buena estructura, cuenta con un buen equipo de trabajo y otorga herramientas que contribuyen al logro de los objetivos.

Tabla 15. Qué le regalaría a la organización.

QUÉ LE REGALARÍA A LA ORGANIZACIÓN?	Frecuencia	%
Capacitación	3	7.7
Oportunidades de ascenso	6	15.4
Tecnología	2	5.1
Planes de dlo	6	15.4
Salario	20	51.3
Infraestructura	1	2.6
Nada	1	2.6
Total	39	100.0

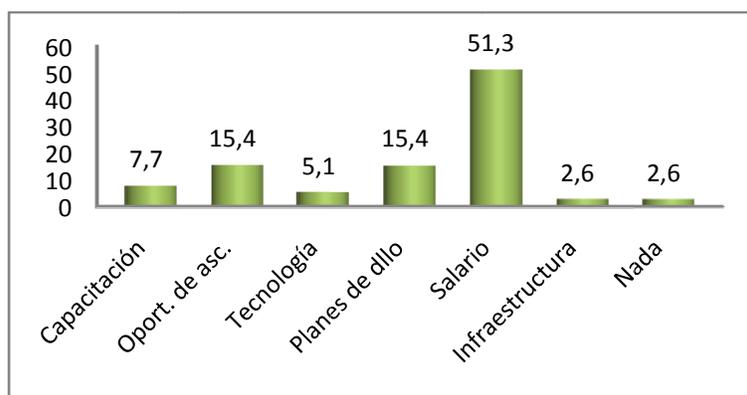


Figura 14. Qué le regalaría a la organización

Para la pregunta, ¿que le regalaría a la organización?, el 51.28% opino que regalaría el salario, seguido del 15.38% que regalaría planes de desarrollo y oportunidades de ascenso; seguido del 7.69% que otorgaría mas capacitación; el 5.13% regalaría tecnología y el 2.56% regalaría infraestructura.

### 3. PERCEPCION DEL LIDERAZGO

Tabla 15. Relación con el jefe

RELACIÓN CON EL JEFE	Frecuencia	%
Buena	28	60.9
Mala	7	15.2
Regular	11	23.9
Total	46	100.0

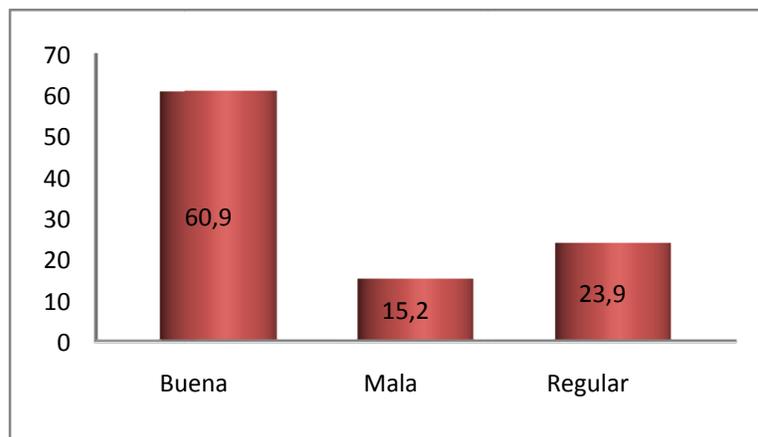


Figura 14. Relación con el jefe

Dentro del estudio se pudo observar que la mayoría de empleados tenían una relación buena con sus jefes, el 60.87% de los empleados lo consideraban así, sin embargo se observa que un 23.91% concluyo que la relación era regular y un 15.22% la considero como mala.

Tabla 16. Autonomía

<b>AUTONOMÍA</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	2	4.4
Pocas veces	10	21.7
Algunas veces	15	32.6
Frecuentemente	17	37.0
Siempre	2	4.4
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0</b>

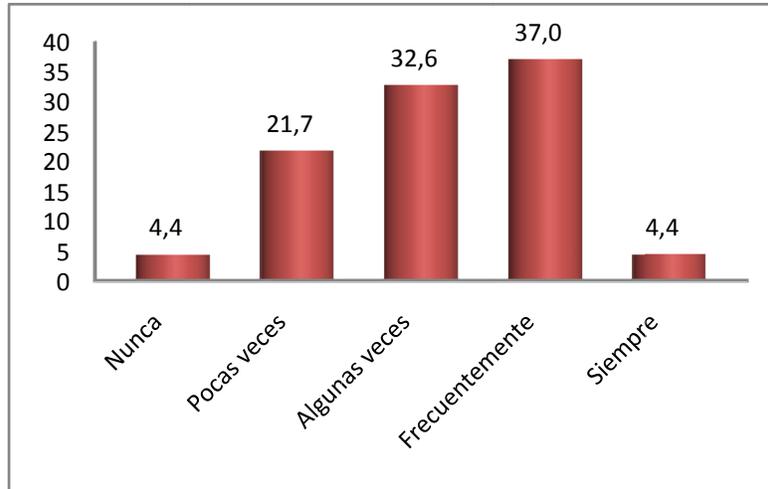


Figura 15. Autonomía

La mayoría de funcionarios consideraron que sus jefes les permitían en la mayoría de las oportunidades trabajar con autonomía, el 36.96% consideraron que frecuentemente se les daba autonomía, de igual forma el 32.61% consideraba que algunas veces trabajaban de esa forma.

Tabla 17. Metas conjuntas

<b>METAS CONJUNTAS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	3	6.5
Pocas veces	9	19.6
Algunas veces	13	28.3
Frecuentemente	16	34.8
Siempre	5	10.9
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0</b>

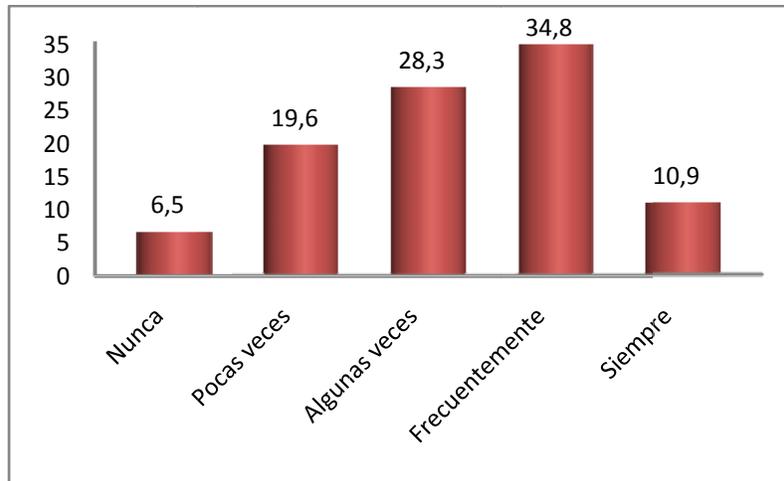


Figura 16. Metas conjuntas

La mayoría de empleados consideraron que frecuentemente establecían metas conjuntas con sus jefes, así lo creyó el 34.78% de los funcionarios, de igual forma el 28.26% considero que algunas veces trabajaron en conjunto con sus jefes para la consecución de logros y objetivos. Tabla 18. Busca diferencias.

<b>BUSCA DIFERENCIA PERSONALES</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	3	6.5
Pocas veces	9	19.6
Algunas veces	13	28.3
Frecuentemente	18	39.1
Siempre	3	6.5
Total	46	100.0

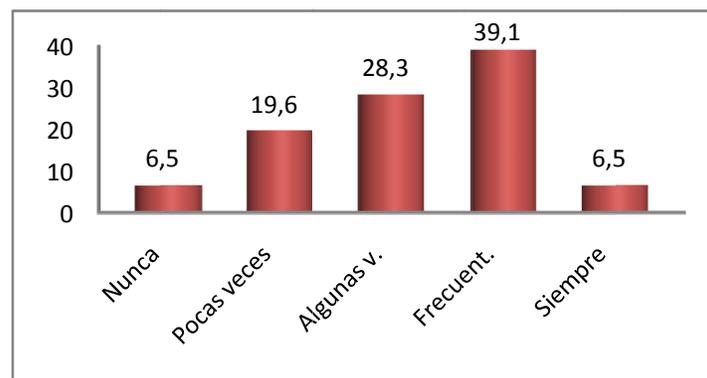


Figura 17. Busca diferencias

Dentro de las cualidades y habilidades de los gerentes la búsqueda de diferencias entre las personas fue considerado por la mayoría de empleados como un factor que frecuentemente se evidencio en sus lideres, esto pensó el 39.13% de las personas. Asimismo el 28.26% considero que algunas veces sus jefes buscaron diferencias entre las personas.

Tabla 19. Claro entendimiento con el jefe.

<b>CLARO ENTENDIMIENTO CON EL JEFE</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	1	2.2
Pocas veces	3	6.7
Algunas veces	16	35.6
Frecuentemente	17	37.8
Siempre	8	17.8
Total	45	100.0

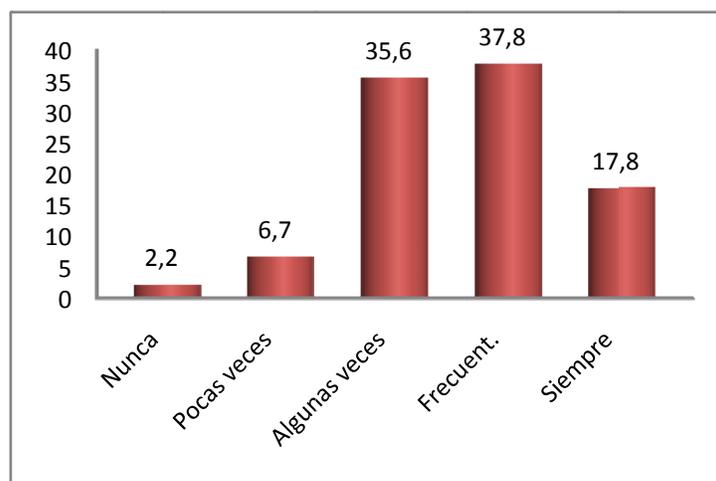


Figura 18. Claro entendimiento con el jefe.

Dentro de las relaciones laborales el 37.78% de los empleados considero que el entendimiento con su jefe fue frecuente, mientras que el 35.56% considero que había entendimiento algunas veces.

Tabla 20. Su jefe es una persona que escucha

<b>SU JEFE ESCUCHA?</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	2	4.4
Pocas veces	8	17.4
Algunas veces	14	30.4
Frecuentemente	15	32.6
Siempre	7	15.2
Total	46	100.0

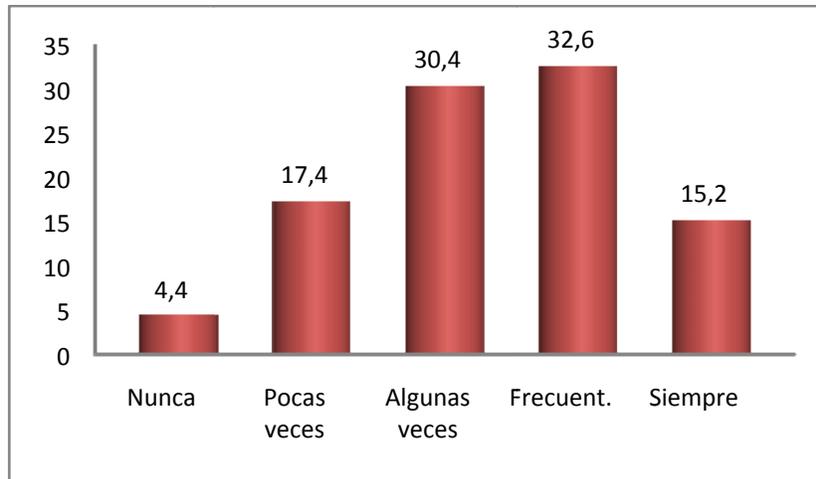


Figura 19. Su jefe es una persona que escucha.

A la pregunta que consideraba la percepción de si el empleado es escuchado por su jefe, el 32.61% consideró que su jefe lo escuchaba frecuentemente, mientras que el 30.43% formuló que era escuchado algunas veces.

#### 4. PERCEPCION DEL TRABAJO EN EQUIPO

Tabla 21. Relación con el equipo de trabajo

RELACION CON EL EQUIPO	Frecuencia	%
Buena	33	71.7
Mala	1	2.2
Regular	11	23.9
Inexistente	1	2.2
Total	46	100.0

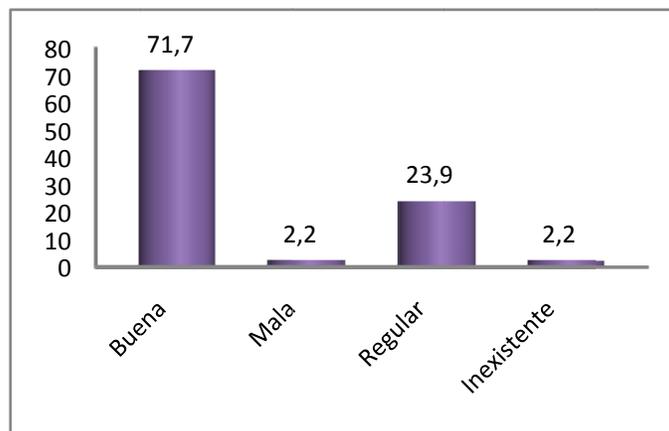


Figura 20. Relación con el equipo de trabajo

Dentro de la relación de los empleados con su equipo de trabajo el 71.74% de las personas mantuvieron una buena relación con su equipo, en contraste con el 23.91% que considero como regular la relación con el equipo de trabajo.

Tabla 22. Trabajan como un equipo integrado.

<b>EQUIPO INTEGRADO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	4	8.9
Pocas veces	5	11.1
Algunas veces	14	31.1
Frecuentemente	16	35.6
Siempre	6	13.3
Total	45	100.0

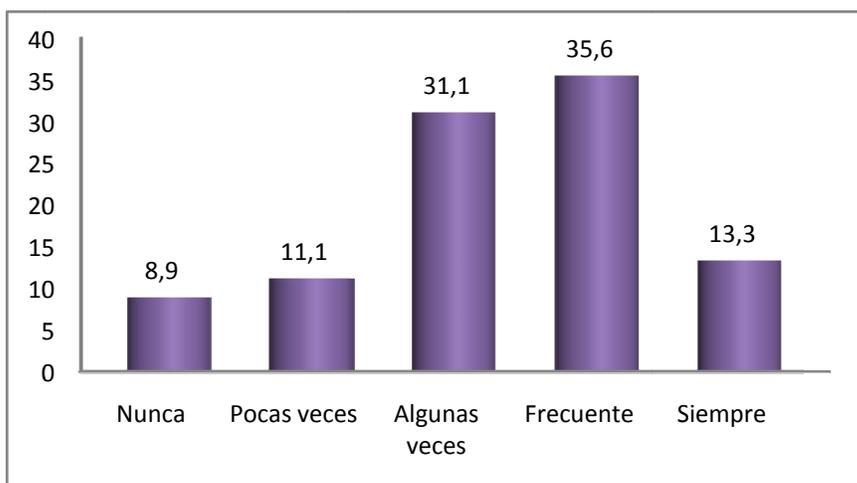


Figura 21. Trabajan como un equipo integrado.

Para el 35.56% de los empleados el equipo de trabajo mantenía una buena integración, lo mismo pensó el 31.11% quien consideró que algunas veces hubo una buena integración del equipo de trabajo.

Tabla 23. Respetar las diferencias

<b>RESPETAR LAS DIFERENCIAS</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Nunca	2	4.6
Pocas veces	8	18.2
Algunas veces	11	25.0
Frecuentemente	14	31.8
Siempre	9	20.5
Total	44	100.0

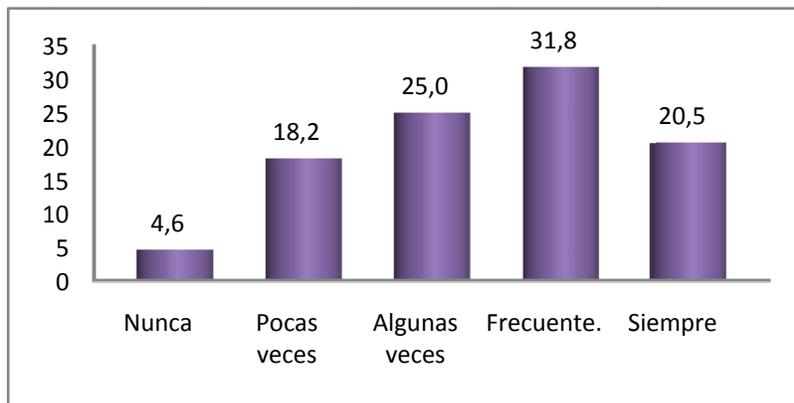


Figura 22. Respetar las diferencias.

Dentro de la variable respeto de diferencias, el 31.82% consideró que frecuentemente se respetaban las diferencias. El 25.00% consideró que algunas veces se respetó la diferencia. Tabla 24. Conocer los hechos.

BUSCABA CONOCER LOS HECHOS	Frecuencia	%
Nunca	1	2.3
Pocas veces	8	18.2
Algunas veces	10	22.7
Frecuentemente	20	45.5
Siempre	5	11.4
Total	44	100.0

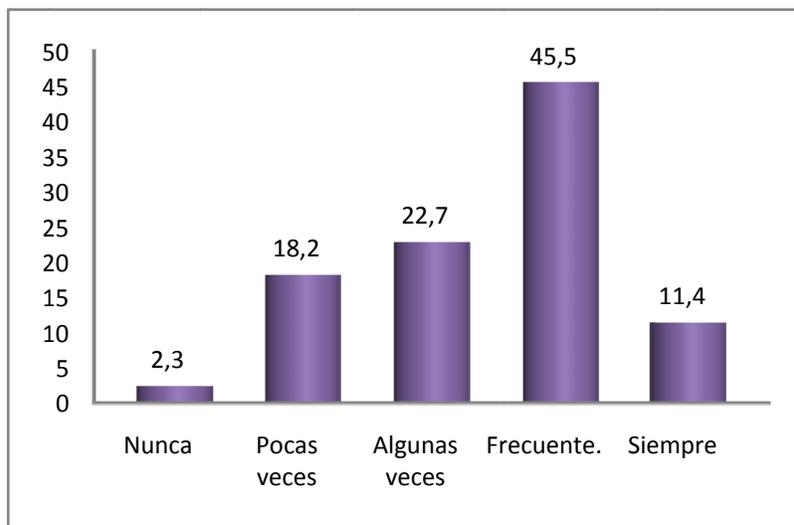


Figura 23. Conocer los hechos.

## 5. PERCEPCION DE OPORTUNIDADES DEL SUJETO DENTRO DE LA ORGANIZACION

Tabla 25. Metas a futuro

METAS A FUTURO	Frecuencia	%
Radicalarse en el exterior	1	2.2
Lograr formación académica	14	31.1
Brindar estabilidad familiar	7	15.6
Obtener empleos que le permitan > crecimiento	16	35.6
Obtener empleos donde su nivel salarial sea mayor	6	13.3
Otro	1	2.2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

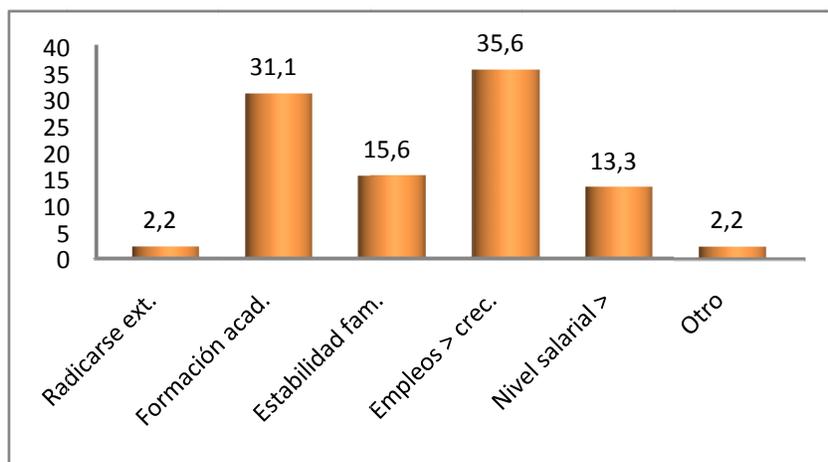


Figura 24. Metas a futuro

Tabla 26. Estas metas surgieron..

ESTAS METAS SURGIERON	Frecuencia	%
Antes	37	80.4
Durante	9	19.6
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0</b>

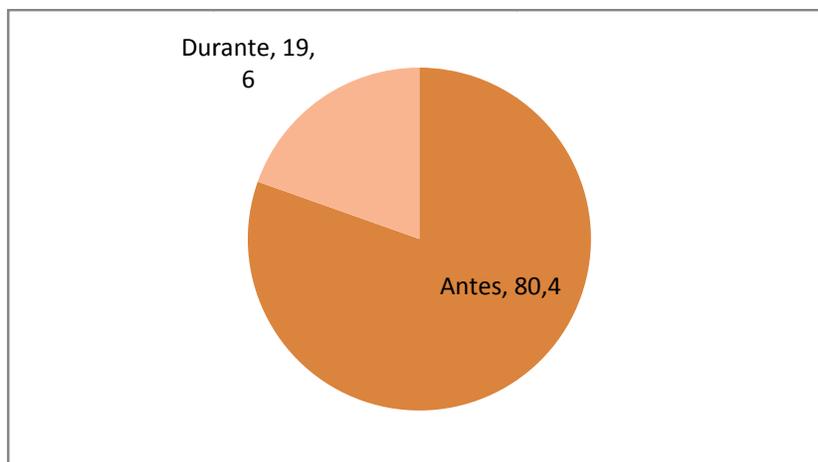


Figura 25. Estas metas surgieron..

Tabla 27. Qué opinión tiene del cargo que ocupaba en la organización

OPINION DEL CARGO	Frecuencia	%
Crecimiento personal	18	40.0
Labores operativas	2	4.5
Salario no acorde con la carga laboral	24	53.3
Ns/Nr	1	2.2
Total	45	100.0

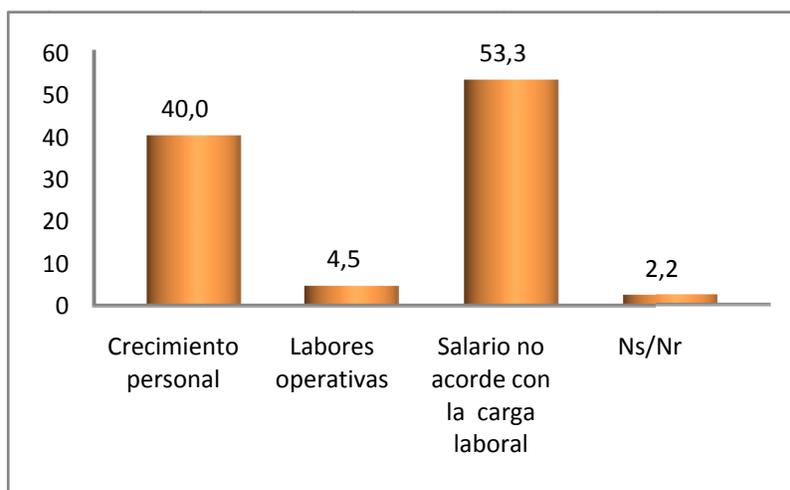


Figura 26. Qué opinión tiene del cargo que ocupaba en la organización

Tabla 28. Mayor logro en la organización

<b>MAYOR LOGRO</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Aprendizaje	26	56.5
Proyección laboral	10	21.7
Ascensos	1	2.2
Reconocimiento a una actividad/labor/proyecto	5	10.9
Pensamiento estratégico	1	2.2
Ninguno	3	6.5
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100.0</b>

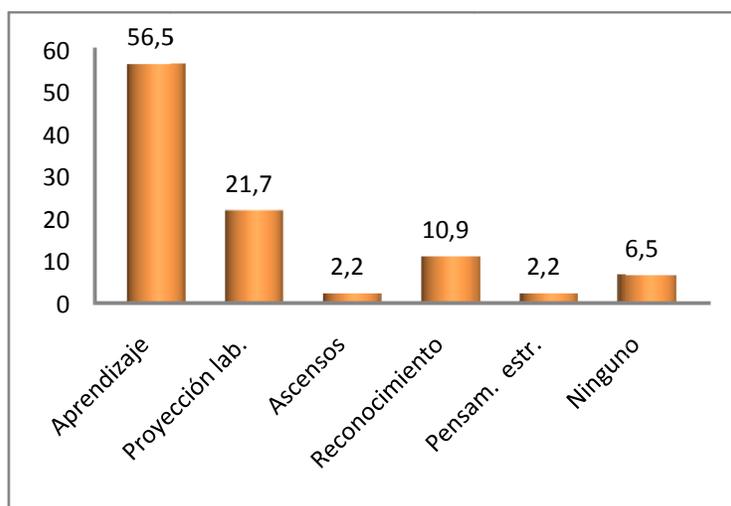


Figura 27. Mayor logro en la organización

Tabla 29. Nivel de agrado por ser miembro de esta organización

<b>NIVEL DE AGRADO POR SER MIEMBRO (%)</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
30	1	2.2
40	2	4.4
50	6	13.3
60	4	8.9
70	15	33.3
80	13	28.9
90	4	8.9
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100.0</b>

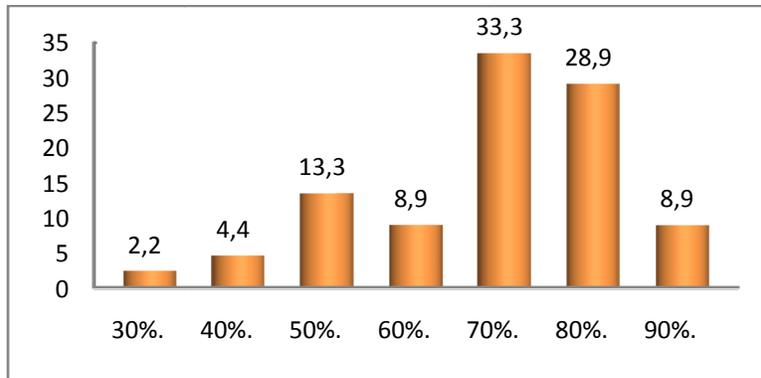


Figura 28. Nivel de agrado por ser miembro de esta organización

## CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

*“Lo mismo que en la antigüedad, el talento se ha convertido en la moneda del reino, las compañías que multiplican sus talentos humanos prosperan; las que no, tendrán que seguir luchando con mas dificultad”*

*McKimsey & Company 2006*

Según el estudio hecho para el Banco Colombiamia, podemos concluir que la planta promedio de funcionarios del área comercial para el año 2008, fue de 352 personas vinculadas en la red de oficinas de Bogotá.

Para el caso de los gerentes comerciales la planta promedio fue de 81 y su rotación fue del 3.72%, equivalente a 3 retiros voluntarios. Para los ejecutivos comerciales la planta promedio fue de 34 y su rotación fue de 38% correspondiente a 13 personas que renunciaron de forma voluntaria. Los asesores comerciales tuvieron una planta promedio de 237 y su porcentaje de rotación fue del 19% respaldado en 43 retiros voluntarios.

Según lo anterior, parecería que el cargo que más rota es el de asesores comerciales con 43 retiros voluntarios, sin embargo gracias a la planta promedio que presenta cada cargo, se puede evidenciar que son los ejecutivos comerciales con el 38%.

Este estudio permitió entender que el perfil demográfico de las personas que presentan mayor rotación, son aquellas que tienen una antigüedad entre 8 y 14 meses, con salarios inferiores a un millón de pesos, nivel académico de pregrado incompleto y sin beneficios otorgados por parte de la organización.

Dentro de los factores de agrado que han encontrado estas personas en la organización se encuentra la capacitación que otorga la compañía, consideraron que su mayor logro dentro del banco fue el aprendizaje constante que les permitió obtener experiencia y conocimiento. Sin embargo, el motivo que les generó mayor inconformismo fue el salario.

Se pudo observar que el principal motivo que tuvieron las personas para abandonar la organización de forma voluntaria por motivos laborales, obedece a un cambio que hacen estas con el fin de mejorar sus condiciones laborales. El 46.1% de las personas migran hacia otras organizaciones por una mejor oferta laboral.

Para entender por que los empleados migran a otras organizaciones es necesario revisar que ofrecen las otras entidades para que las personas decidan abandonar sus condiciones laborales actuales e iniciar sus actividades con otra organización, este estudio permitió observar que de 22 personas que respondieron a la entrevista el 36.3% se vincularon al Citibank, mientras que el 22.7% lo hizo con AvVillas. Es claro que la mayoría de las personas que se retiraron, lo hicieron porque los bancos mencionados, ofrecieron salarios superiores al que estaban devengando en Colombiamia.

Dentro del aspecto personal que influyó para el retiro voluntario por motivos personales se observó que 18 personas abandonaron la organización para concentrarse en actividades diferentes fuera del sector financiero, el 50% de las personas se enfocó en culminar sus actividades educativas, seguidas del 16.6% que decidieron viajar al exterior o iniciar negocio propio.

Acercas de la percepción de liderazgo que los retirados encontraron dentro de la organización, se puede decir que esta cuenta con una buena estructura que genera autonomía, buenas

relaciones con el equipo de trabajo y sus jefes, no obstante, el entendimiento con ellos es un aspecto que calificaron como regular.

Sobre las metas a futuro, las personas consideraron que estas ya estaban planificadas antes de entrar a la organización, esto quiere decir que en el proceso de selección y reclutamiento, no se están teniendo en cuenta, las metas de los empleados con el fin de aterrizarlas y alinearlas con la visión de la organización.

Para finalizar, este estudio permitió observar que la mayoría de las personas que salen de Colombiamia, consideran que es una organización en la que existen buenas relaciones laborales que generan un alto nivel de agrado calificado así por el 70% de los retirados de la compañía.

Una de las sugerencias que planteamos al área de RRHH del Banco Colombiamia, es que se deberían dar oportunidades de ascenso para aquellas personas que estén finalizando su pregrado, con el fin de que estas elaboren un plan de carrera dentro de la organización, y así se sientan motivados con la posibilidad de tener un crecimiento laboral, profesional y personal.

Elaborar un plan de mejoramiento en la comunicación institucional dentro del banco, con el fin de que la relación entre los gerentes y demás funcionarios fluya de una manera mas eficaz que les permita a las partes interesadas fortalecer la relación laboral y así generar una mayor proactividad por parte de los miembros del equipo de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Alles M. (2006) Desarrollo del Talento Humano, Basado en competencias. Granica. Buenos Aires, Pág. 234

Alles M. (2004) Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Granica. Buenos Aires Pág. 128

Bohlander G, Snell S, Sherman A. (2000) Administración de RRHH, Mc Graw-Hill Cáp.7 Pág. 299.

Chiavenato I. (1994) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Bogotá. Pag 220

Chiavenato I. (1983) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill. Bogotá. Pag 357

Chiavenato I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw-Hill. Bogota. Pag 223

Dinero. Gestión del talento, las 6 claves del éxito. En Dinero. Bogota 23 de agosto 2003 Pág. 32\_ 41

Gómez Mejía L, Balkin D, Cardy R (2001) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice Hall. Madrid. Pág. 352

Hay Group. (2004) Las Competencias Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. Barcelona. Pág. 130

Robbins C. (2005) Administración. Pearson Prentice Hall. México. Pág. 151

Shain R. (2006) Evita la fuga. Base de datos Javeriana. Bogota. Pág. 3

## ANEXOS

No 1 Entrevista de salida.

# Entrevista de Retiro

GRUPO COLOMBIAMIA

FECHA DE ENTREVISTA

10-Jun-09

### DATOS PERSONALES

NOMBRES Y APELLIDOS:  CARGO:

NÚMERO DE CÉDULA:  NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:

UNIDAD DE NEGOCIO:  CIUDAD:  NIVEL CARGO:

FECHA DE INGRESO  FECHA DE RETIRO  ANTIGÜEDAD  EDAD:

VICEPRESIDENCIA:  ÁREA:

SALARIO ACTUAL:  1. QUE BENEFICIOS OBTUVO DE LA CIA:

1. NIVEL ACADEMICO:  2. QUE BENEFICIOS OBTUVO DE LA CIA:

2. NIVEL ACADEMICO:  3. QUE BENEFICIOS OBTUVO DE LA CIA:

MOTIVO DE RETIRO

LABORALES

Mejor Oferta  Clima Laboral  Carga Laboral  Horario  Estilo liderazgo jefe  Rela. con equipo  Falta Posibilidades Ascenso

<b>PERSONALES</b>	Negocio Propio	Enfermedad	Estudio	Viaje estudio	Viaje traslado	Maternidad	Matrimonio	
OTRO, CUAL?								
EMPRESA CON LA QUE SE VA A VINCULAR								
PERTENECE AL SECTOR:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SALARIO A DEVENGAR CON SU NUEVO EMPLEADOR			
	Real	Publico	Financiero	Industrial				
OTRO, CUAL?					ESTE EMPLEO:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
						Le fue ofrecido	Usted lo busco	
<b>ASPECTO A EVALUAR</b>								
<b>NIVEL ORGANIZACIONAL</b>								
Durante el tiempo que estuvo vinculado a la organización lo que mas le agrado fue:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacitacion	Oportunidades de ascenso	Tecnologia	Planes de dlo	Beneficios	Salario	Infraestructura	Nada
Por qué:								
Considera que la organización tiene una buena estructura, un buen equipo de trabajo y otorga mejores herramientas que permite contribuir al logro de los objetivos?	SI	NO						
	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>						
Por qué:								
Que le regalaría a la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Capacitacion	Oportunidades de ascenso	Tecnologia	Planes de dlo	Beneficios	Salario	Infraestructura	Nada
Por qué:								

NIVEL LIDERAZGO GERENCIAL										
Como calificaría la relación con su jefe?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>					
		Buena	Mala	Regular	Inexistente					
Por qué:										
		NUNCA		POCAS VECES		ALGUNAS VECES		FRECUENTEMENTE		SIEMPRE
Su jefe permite que los miembros del equipo se gerencien a si mismos, minimizando controles a su trabajo y generando en su equipo proactividad		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Por qué:										
Junto con su jefe establecieron metas conjuntas que motivaran a todo el equipo?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Por qué:										
Es una persona que busca las diferencias en las personas, de forma tal, que encuentren siempre un mejor camino que beneficie a ambas partes?		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Por qué:										
Tuvo un claro entendimiento con su jefe sobre los alcances de su responsabilidad y su rol.		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%
Por qué:										

Su jefe es una persona que escucha empaticamente y refleja coherencia entre lo que dice, piensa y hace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Por qué:										
<b>NIVEL LIDERAZGO INTERPERSONAL</b>										
Como calificaria la relacion con su equipo de trabajo?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
	Buena	Mala	Regular	Inexistente						
Por qué:										
	NUNCA		POCAS VECES		ALGUNAS VECES		FRECUENTEMENTE		SIEMPRE	
Con el equipo, trabajaban como un equipo integrado que busca objetivos comunes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Por qué:										
En el área a la que pertenecía la relación tornaba en respetar las diferencias entre las personas del equipo y las valorarlas como oportunidades de ganancia y aprendizaje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Por qué:										
El equipo del área a la que pertenecía buscaba conocer los hechos y la información necesaria para entender las situaciones antes de proceder?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Por qué:										

--	--

**NIVEL PERSONAL**

Cuáles son sus metas a futuro?		Radicarse en el exterior <input type="radio"/>	Lograr > formación académica <input type="radio"/>	Brindar estabilidad familia <input checked="" type="radio"/>	Obtener empleos que le permitan > crecimiento <input type="radio"/>	Obtener empleos donde su nivel salarial sea mayor <input type="radio"/>	Otro <input type="radio"/>	NS/NR <input type="radio"/>			
Por qué:											
Estas metas surgieron estando en Colpatria o antes?		Antes <input checked="" type="radio"/>	Durante <input type="radio"/>								
Por qué:											
Que opinión tiene del cargo que ocupaba en la organización?		Crecimiento Profesional <input type="radio"/>	Funciones adicionales a las pactadas <input type="radio"/>	Labores Operativas <input type="radio"/>	Salario no acorde con la carga laboral <input type="radio"/>	De gran aporte al área, estratégico <input checked="" type="radio"/>	Sin importancia para el área <input type="radio"/>	NS/NR <input type="radio"/>			
Por qué:											
Cuál fue su mayor logro en la organización?		Aprendizaje <input type="radio"/>	Proyección Laboral <input type="radio"/>	Ascensos <input type="radio"/>	Reconocimiento a una actividad/labor/proyecto <input checked="" type="radio"/>	Pensamiento estratégico <input type="radio"/>	Ninguno <input type="radio"/>	NS/NR <input type="radio"/>			
Por qué:											
		NUNCA		POCAS VECES		ALGUNAS VECES		FRECUENTEMENTE		SIEMPRE	
De acuerdo a su permanencia en la organización, califique de 10 a 100 su nivel de agrado por ser miembro de esta		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
		10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Por qué:											

FIRMA ENTREVISTADO

FIRMA PSICOLOGA

--

--

**OBSERVACIONES**

Mala relación con jefe inmediata, no sabe decir las cosas, no se dirigía de forma cortés y diplomática con su equipo de trabajo. Hace mención que es la cuarta persona en irse en un lapso de dos meses.



