

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas



Diseño de estrategias de gestión para la retención del personal de ventas del outsourcing de talento humano contratado por una empresa Multinacional estudio de caso

Leonardo Buitrago Lara ID: 628658

Gustavo Adolfo Mateus Becerra ID 207345

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

diciembre de 2024

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

Diseño de estrategias de gestión para la retención del personal de ventas del outsourcing de talento humano contratado por una empresa Multinacional estudio de caso

Leonardo Buitrago Lara ID: 628658

Gustavo Adolfo Mateus Becerra ID 207345

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la innovación en proyectos

Asesor(a)

Carlos Javier Leguizamo Jurado

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

diciembre de 2024

Dedicatoria

A nuestros padres, cuyo amor incondicional, apoyo inquebrantable y sacrificios desinteresados han sido la fuerza motriz detrás de cada logro que hemos alcanzado. Su dedicación y valores han sido inspiración constante, y este trabajo es un tributo al arduo trabajo y dedicación para proporcionarnos las oportunidades que tenemos hoy.

Agradecimientos

A nuestros profesores y mentores, cuya guía experta y sabios consejos han moldeado nuestros pensamientos y nos han llevado a alcanzar nuevas alturas en nuestra educación, cuya dedicación, orientación y conocimientos han sido fundamentales para nuestro crecimiento intelectual y personal. Su pasión por el aprendizaje y vuestro compromiso con nosotros los estudiantes han dejado una huella indeleble en nuestro camino académico.

TABLA DE CONTENIDO

Tabla de contenido

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCION	12
1. Planteamiento del problema.....	15
1.1 Descripción del Problema	20
1.1.1 Problema Concreto.....	22
1.2 La Pregunta de Investigación	23
1.3 Objetivos	24
1.3.1 Objetivo General	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificación de la Investigación	24
2 Revisión Literaria	26
2.1 Outsourcing	27
2.2 Ventajas del Outsourcing Para Empresas Multinacionales.....	29

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

6

2.3	Desventajas de Outsourcing en Empresas Multinacionales	31
2.4	Retención de Personal en Empresas Multinacionales	34
2.5	Causas de La Rotación de Personal en el Outsourcing	37
2.6	Estrategias de Retención de Personal Con Énfasis en Outsourcing.....	39
2.7	Proceso de Selección.....	41
2.8	La importancia de la innovación en los procesos de contratación para el personal de ventas	44
2.8.1	El Impacto del Onboarding Digitalizado en la Integración del Personal de Ventas	48
2.8.2	Desafíos Actuales y la Innovación Tecnológica en los Procesos de Contratación de Personal de Ventas	49
2.8.3	Reduciendo Sesgos y Fomentando la Diversidad en la Contratación de Personal de Ventas mediante la IA.....	50
2.8.4	La Inteligencia Artificial en la Contratación: Más Allá de la Eliminación de Sesgos	52
2.8.5	Reducción de Sesgos Subjetivos y Promoción de una Contratación Justa	53
2.9	Comunicación Efectiva Para la Retención.....	56
3	METODOLOGIA.....	59
3.1	Población y muestra	62

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

7

3.2	Determinación de la Muestra	63
3.3	Instrumentos	64
3.4	Descripción de Procedimientos.....	67
3.5	Análisis de Información	68
3.6	Procedimiento de Análisis.....	69
3.7	Consideraciones Éticas.....	70
4	RESULTADOS	74
4.1	Diagnóstico Proceso de Outsourcing Dentro de la Empresa.....	75
4.1.1	Análisis Del Proceso de Gestión Para la Retención Del Personal Por Parte Del Outsourcing. 75	
4.1.2	Diagnóstico Desde la Perspectiva de Colaboradores.	80
4.2	Enfoque Propuesto Para la Gestión de la Retención del Personal de Ventas	88
4.2.1	Mejoras en el Proceso de Contratación.....	91
4.2.2.	Estrategia de Seguimiento a Través de KPI'S.....	93
4.2.3.	Proceso de Comunicación Asertiva a Través de Innovación Tecnológica.....	99
4.2.4.	Propuesta de Innovación para Mejorar la Selección y Fidelización del Personal en Entornos Competitivos	105
5	CONCLUSIONES.....	117

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

8

6	DISCUSION Y RECOMENDACIONES	125
7	REFERENCIAS	129
	Anexos	135

Contenido de tablas

Tabla 1. Matriz EFI.....	77
Tabla 2. Beneficios de la aplicación	100

Contenido de ilustraciones

Ilustración 1. KPIs propuestos	95
--------------------------------------	----

Lista de anexo

Anexo A instrumento de identificación: proceso de contratación por outsourcing
Anexo B instrumento entrevista empresa Multinacional
Anexo C instrumento entrevista personal antiguo
Anexo D instrumento entrevista personal nuevo
Anexo E desarrollo de la entrevista empresa Multinacional
Anexo F desarrollo entrevista outsourcing
Anexo G desarrollo entrevista personal antiguo
Anexo H desarrollo entrevista personal nuevo
Anexo J formato instrumento de validación juicio expertos

RESUMEN

La alta tasa de rotación de colaboradores representa un desafío crítico para las empresas, como se observa en el caso de la empresa Multinacional analizada en esta investigación, particularmente en su departamento de ventas. La empresa Multinacional se dedica al cuidado de la piel desarrollando productos de cuidado personal y cosmético, actualmente ha externalizado sus procesos de reclutamiento y enfrenta el problema relacionado con la alta rotación de personal.

Según el análisis realizado, se identificaron como principales causas las políticas de compensación poco competitivas, falta de oportunidades de desarrollo profesional, constantes cambios y demandas del cliente, ausencia de reconocimiento y motivación de los colaboradores. También se observó una participación limitada de la empresa Multinacional en la selección de personal y una gestión inadecuada de la relación entre cliente y proveedor. A partir de este diagnóstico, se sientan las bases para desarrollar estrategias efectivas e innovadoras basados en la gestión del proceso de contratación de personal de ventas mediante el outsourcing de talento humano, al entender mejor las preocupaciones y necesidades de los colaboradores, la empresa cliente podrá evaluar con mayor precisión la situación actual del outsourcing de talento humano en el proceso de selección de personal y de esa manera mejorar las estrategias y pautas que impulsen su competitividad y éxito a largo plazo en el mercado mundial.

ABSTRACT

The high employee turnover rate represents a critical challenge for companies, as seen in the case of the multinational company analyzed in this research, particularly in its sales department. The multinational company specializes in skin care, developing personal care and cosmetic products. It has currently outsourced its recruitment processes and faces the issue of high employee turnover.

According to the analysis, the main causes identified were uncompetitive compensation policies, lack of professional development opportunities, constant changes and customer demands, and the absence of recognition and motivation for employees. There was also limited participation from the multinational in the recruitment process and poor management of the client-provider relationship. Based on this diagnosis, the foundations are laid to develop effective and innovative strategies focused on managing the sales recruitment process through human talent outsourcing. By better understanding employees' concerns and needs, the client company will be able to assess more accurately the current situation of human talent outsourcing in the recruitment process and thus improve strategies and guidelines that boost its competitiveness and long-term success in the global market.

INTRODUCCION

La tercerización de personal, también conocida como outsourcing, se originó en la búsqueda de las organizaciones de eficiencia y especialización, convirtiéndose en una práctica empresarial omnipresente en la actualidad. Sus beneficios son significativos en la gestión del talento y la retención del personal, como por ejemplo la versatilidad en el ingreso al área de ventas. Sin embargo, sus efectos en el compromiso y la conexión emocional de los colaboradores han sido objeto de debate y análisis en la literatura académica y empresarial.

Este estudio propone analizar el estado del outsourcing de talento humano en la selección de personal para la fuerza de ventas de una empresa Multinacional específica, la cual, debido a razones de reserva y confidencialidad, no se divulga su nombre, así como tampoco, la información de la empresa de outsourcing involucrada en el estudio.

Del mismo modo, este estudio tiene como objetivo principal diseñar estrategias de gestión para la retención del personal de ventas por parte del outsourcing de talento humano contratado por la empresa Multinacional. Además, se busca identificar los mecanismos subyacentes que explican esta relación y así poder proporcionar recomendaciones prácticas para la gestión efectiva de recursos humanos en un contexto de tercerización.

Tomando como relevancia su contribución al entendimiento de cómo la tercerización afecta la estabilidad laboral y el compromiso de los colaboradores, se debe comprender mejor estos mecanismos. Las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas en cuanto a sus estrategias de externalización y gestión de recursos humanos asegurando así que la empresa

Multinacional pueda maximizar su rendimiento comercial y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado global

Si bien se pretende ofrecer una visión integral de la relación entre tercerización y rotación del personal, es importante reconocer que este estudio tiene limitaciones inherentes a la disponibilidad de datos y a la generalización de los resultados en diferentes contextos organizacionales.

Para alcanzar los objetivos planteados, se emplea un enfoque cualitativo, ya que su propósito es comprender de forma no numérica las experiencias y percepciones por medio de entrevistas como método de recolección de datos con los gerentes de la empresa Multinacional, del outsourcing, personal de ventas nuevo y recién vinculado. Se utilizó un muestreo intencional para seleccionar participantes con experiencia relevante en el tema. Lo anterior permitió obtener una visión diversa sobre los procesos y relaciones laborales del personal de ventas. Conviene subrayar que el análisis de los datos se realiza mediante técnicas de codificación y razonamiento temático, buscando identificar patrones y tendencias.

Con la presente investigación no solo se contribuirá al avance del campo de la gestión de recursos humanos, sino que también tendrá implicaciones prácticas directas para las organizaciones que enfrentan decisiones relacionadas con la tercerización y la retención del personal.

En el primer capítulo se realiza el planteamiento del problema definiendo y delimitando la investigación que se aborda en el presente estudio. En el segundo capítulo se revisan los

antecedentes teóricos de la tercerización, analizando las teorías que explican por qué las empresas Multinacionales optan por esta práctica, así como las ventajas que pueden derivarse de ella, incluyendo impactos positivos en la organización y su relación con la retención del personal de ventas contratado por Outsourcing. El tercer capítulo puntualiza la metodología empleada en el estudio, incluyendo la muestra, los instrumentos de recolección de datos y los análisis cualitativos utilizados. En el cuarto capítulo se exhiben los resultados obtenidos a partir de la herramienta de recolección de datos que permitió obtener un diagnóstico detallado de los mismo. Además, en este mismo apartado se procede a desarrollar estrategia de gestión y la propuesta para su manejo, que envuelve un proceso de innovación tecnológica a través de una aplicación inteligente para la gestión y desarrollo del talento humano. En el quinto capítulo se muestran las conclusiones de la investigación sobre la alta rotación de personal en el área de ventas de la empresa Multinacional en estudio, resumiendo los principales hallazgos y se destacan los factores relevantes que afectan la retención del personal. El sexto capítulo, por último, se centra en plantear recomendaciones estratégicas para que la empresa Multinacional mejore sus procesos con el outsourcing, se enfatiza en la importancia de evaluar detenidamente los aspectos estratégicos, operativos y misionales, para así mantener la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores, recomendando en diseñar un canal de comunicación innovador con el fin de que se puedan transmitir los valores y lineamientos estratégicos de la empresa.

1. Planteamiento del problema

El Outsourcing es un proceso mediante el cual una empresa contrata a un tercero para que se encargue de ciertas funciones o actividades que podrían realizarse internamente (Neteris Consulting, 2024). Esto puede incluir una amplia gama de servicios, desde funciones administrativas y de soporte, hasta procesos especializados o estratégicos. También permite a las empresas enfocarse en sus competencias centrales y estratégicas, mientras delegan otras tareas a proveedores especializados.

Cuando las empresas deciden externalizar ciertas funciones, no solo están buscando reducir costos operativos, sino también desatar una serie de oportunidades para optimizar su rendimiento. Al confiar en proveedores especializados, no solo se libran de la carga de mantener personal y equipos especializados, sino que también acceden a un vasto conocimiento y experiencia en la ejecución de tareas específicas. Esta asociación estratégica no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también abre las puertas a recursos y tecnologías avanzadas que podrían estar fuera de su alcance si optaran por mantener esas funciones internamente.

Además, el outsourcing ofrece una flexibilidad inigualable, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en la demanda del mercado al ajustar el alcance y la escala de los servicios contratados según sea necesario. Al liberar recursos y energía de actividades no centrales, las empresas pueden concentrarse en su Core Business o negocio principal, fortaleciendo así su posición competitiva en la industria y preparándose para enfrentar cualquier desafío que se presente en el horizonte empresarial.

Globalmente, la tercerización es una tendencia estratégica que permite a las empresas Multinacionales optimizar costos y centrarse en sus competencias esenciales. Las cifras respaldan su prevalencia, con un mercado de outsourcing estimado en USD 280,64 mil millones en 2023 y se proyecta que crezca a una CAGR (compound and anual growth rate) de 9,6% entre 2024 y 2030 (Grand View Research, 2020).

En resumen, el outsourcing es una estrategia empresarial que permite a las empresas optimizar sus recursos, mejorar su eficiencia y flexibilidad, y centrarse en sus actividades principales al delegar ciertas funciones a proveedores externos especializados.

Implementar una estrategia de tercerización requiere una evaluación meticulosa de los aspectos estratégicos y operativos para asegurar que se alineen con los objetivos empresariales globales. Identificar los puntos críticos y desarrollar respuestas adecuadas son pasos clave para lograr una tercerización exitosa (Unity Connect, 2022)

Aunque la tercerización se ha vuelto una práctica esencial para muchas empresas Multinacionales en su búsqueda de eficiencia y competitividad en un entorno globalizado, es fundamental reconocer que este enfoque conlleva ciertos desafíos y riesgos inherentes. Por ejemplo, si bien la tercerización puede proporcionar acceso a talento especializado y flexibilidad operativa, también plantea interrogantes sobre la pérdida de control directo en procesos de ventas y calidad del servicio al cliente. Además, en algunos casos, la falta de alineación entre los valores y objetivos de la empresa y los del proveedor externo, puede dar lugar a conflictos culturales y afectar la cohesión del equipo de ventas.

Evidencia de lo anterior, es que a nivel internacional se observa que la rotación de colaboradores en el sector de servicios tercerizados puede alcanzar tasas del 80-100% anualmente, lo que plantea interrogantes sobre la efectividad de las estrategias de tercerización (Mateus Becerra, 2024)

Este aspecto negativo vinculado a la rotación de personal tiene relación con la falta de conexión y compromiso. Es decir, cuando las funciones de trabajo se tercerizan, los colaboradores pueden sentirse desconectados de la misión y visión de la organización (Neteris Consulting, 2024). Esto puede resultar en una falta de compromiso y motivación entre los colaboradores, lo que a su vez puede aumentar la rotación del personal. Por lo tanto, “(...) es fundamental para las empresas evaluar cuidadosamente los beneficios y las consecuencias potenciales de la tercerización antes de implementarla en su estrategia comercial”.

Precisamente, el presente trabajo de investigación se centra en el estudio de caso de una empresa Multinacional dedicada a la comercialización de productos del cuidado personal, la cual ha tercerizado la contratación del personal de ventas.

La empresa Multinacional en estudio, se conoce en el mercado como una destacada empresa a nivel global en el campo del cuidado de la piel, contando con una fuerza laboral que supera los 20.000 colaboradores distribuidos estratégicamente en más de 160 filiales alrededor del mundo.

Ahora bien, la dinámica organizativa de la operación en Colombia de la empresa Multinacional en estudio, se distingue por la adopción predominante de un modelo de

outsourcing para la gestión de recursos humanos. Esta elección estratégica tiene como objetivo principal la externalización de múltiples funciones críticas que son fundamentales para el funcionamiento efectivo de la organización. De esta forma, se busca externalizar la contratación de personal, lo que no solo incluye la búsqueda y selección de candidatos, sino también la planificación y ejecución de programas de inducción y capacitación. Esto permite a las empresas beneficiarse de la experiencia así mismo de los recursos de proveedores especializados, lo que a su vez aumenta la calidad del talento contratado, reduce el tiempo y los costos asociados al proceso de reclutamiento.

Además, la externalización del seguimiento de la fuerza de ventas permite a la empresa Multinacional asegurar que el equipo comercial esté alineado con los objetivos empresariales. Lo anterior, implica la implementación de sistemas de monitoreo que analizan el rendimiento y la productividad, facilitando la identificación de áreas de mejora y el ajuste de estrategias comerciales en tiempo real. Al contar con información precisa y actualizada, la empresa puede optimizar su enfoque y maximizar los resultados de sus esfuerzos de ventas.

La gestión de novedades laborales es otro componente esencial de esta estrategia, ya que incluye la administración de ausencias, licencias, y otros cambios en las condiciones laborales de los colaboradores. La externalización de esta función permite a la empresa Multinacional asegurar un cumplimiento normativo adecuado y minimizar riesgos legales, al tiempo que se garantiza un manejo eficiente de las necesidades del personal. Así, la empresa busca optimizar sus operaciones al liberar recursos internos para concentrarse en áreas estratégicas y de mayor

valor agregado, mientras se beneficia de la experiencia y eficiencia de proveedores externos especializados en la gestión de recursos humanos.

Pese a las ventajas del modelo outsourcing para la empresa Multinacional en estudio, también se ha generado una problemática significativa alrededor de la rotación del personal del equipo de ventas. Para el año 2023, 72 personas rotaron, lo que significa que, de una base total de 100 colaboradores, aproximadamente 6 personas renuncian mensualmente, demostrando una baja estabilidad de personal en el equipo de ventas, lo cual afecta directamente la calidad del servicio al cliente (Mateus Becerra, 2024)

Ante este escenario, es crucial investigar los factores subyacentes que implican una alta rotación del personal tercerizado de ventas en la empresa Multinacional. Para ello, se realiza un análisis detallado de cómo las políticas de outsourcing afectan la estabilidad laboral de los colaboradores. También se exploran estrategias y prácticas destinadas a mejorar la retención de personal, lo que requerirá, además, que el outsourcing prestador del talento humano adopte prácticas adecuadas de tercerización para abordar los desafíos locales específicos y los impactos en la dinámica laboral y de operaciones comerciales.

Para abordar las necesidades estratégicas de la empresa Multinacional en estudio y del Outsourcing, se planteará estrategias de gestión para la retención del personal de ventas, También se llevará a cabo una innovación en el proceso que se enfocará en comunicar de manera efectiva los valores y las directrices estratégicas de la organización, toda vez que esta iniciativa tiene como objetivo garantizar que, tanto los colaboradores internos como externos, comprendan profundamente y se comprometan firmemente con la visión y la misión de la empresa.

1.1 Descripción del Problema

La tercerización laboral puede provocar desconexión y falta de compromiso entre los colaboradores, alejándolos de la misión y visión de la empresa Multinacional, lo que reduce su motivación y aumenta la rotación de personal (Marytere Narvaez, 2024). Un estudio realizado por (Abraham & Taylor, 1996) examinó cómo la tercerización afecta la conexión emocional de los colaboradores con su trabajo y encontró que puede disminuir la satisfacción laboral y el compromiso.

De igual manera, la inseguridad laboral se presenta debido a que la tercerización a menudo implica la externalización de ciertas funciones a empresas externas o contratistas. Esto puede generar inseguridad laboral entre los colaboradores, ya que pueden temer por la estabilidad de sus puestos de trabajo (Emma Iglesias Rodriguez, 2023). La incertidumbre sobre el futuro puede llevar a una mayor renuncia de personal de igual forma analizó cómo la subcontratación puede aumentar la inseguridad laboral y afectar la retención de colaboradores. Los hallazgos de su investigación destacaron que la falta de estabilidad en el empleo, así como la incertidumbre sobre el futuro laboral, pueden generar un impacto negativo en la moral de los trabajadores y en su compromiso con la empresa. Esto, a su vez, puede influir en la productividad y en la calidad del trabajo realizado, lo que subraya la importancia de abordar de manera efectiva los desafíos asociados con la tercerización en el entorno laboral actual.

La posibilidad de progresar profesionalmente dentro de una empresa es un factor motivador clave para los colaboradores. Sin embargo, cuando las funciones son tercerizadas, existe el riesgo de limitar el desarrollo profesional de los colaboradores, lo que puede conducir a

la insatisfacción laboral y a la búsqueda de oportunidades fuera de la organización. Un estudio realizado por (Lacity & Willcock, 2013) examinó los efectos de la tercerización en el desarrollo profesional de los colaboradores, encontrando que puede restringir las oportunidades de aprendizaje y crecimiento, contribuyendo así a la rotación del personal.

La alta rotación de personal en el área de ventas puede impactar negativamente en múltiples aspectos de una empresa, incluyendo su imagen corporativa y su desempeño comercial. Este fenómeno no solo afecta la moral del equipo, sino que también puede erosionar la confianza de los clientes y socios comerciales. Es crucial entender y abordar este problema por varias razones. En primer lugar, la pérdida constante de conocimientos y habilidades especializados debido a la rotación de personal, en segundo lugar, se afecta la continuidad operativa y la eficiencia en la ejecución de tareas, también se perturba las relaciones sólidas con los clientes impidiendo entender sus necesidades y ofrecer soluciones personalizadas y en última instancia conlleva a la pérdida de negocios.

Además, los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores pueden afectar significativamente los márgenes de ganancia de la empresa. Cada vez que un vendedor deja la organización, se incurre en gastos adicionales relacionados con la búsqueda de candidatos, entrevistas, selección y formación de los nuevos colaboradores. Estos costos no solo incluyen el tiempo y los recursos destinados a la incorporación, sino también la disminución en las ventas durante el período de adaptación de los nuevos colaboradores, quienes generalmente requieren tiempo para alcanzar su máximo potencial. Esto puede resultar en una interrupción en

el flujo de ingresos, lo que es especialmente crítico en un entorno competitivo donde la rapidez y la eficacia son esenciales para el éxito.

Por otro lado, la alta rotación de personal también puede afectar la cultura organizacional. Un entorno de trabajo inestable puede desincentivar a los colaboradores que permanecen en la empresa, generando sentimientos de inseguridad y desconfianza. Esto, a su vez, puede llevar a una disminución de la motivación y el compromiso del personal, lo que agrava aún más el problema de la rotación. Es fundamental, por lo tanto, que la empresa Multinacional implemente estrategias efectivas de retención de talento, que incluyan incentivos, oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo. La estabilidad laboral es fundamental para los colaboradores y las empresas, ya que influye en aspectos como el rendimiento individual, la productividad organizativa y el bienestar económico y emocional. Este análisis contribuye significativamente a la comprensión de las dinámicas detrás de la alta rotación del personal de ventas, ofreciendo valiosas perspectivas para la gestión empresarial y el bienestar colectivo e individual.

1.1.1 Problema Concreto

La empresa Multinacional enfrenta un desafío considerable debido a la alta rotación de personal en ventas, la cual se ha evidenciado por una tasa mensual de renunciadas del 5.8% en el año 2022, pasando al año 2023 con una rotación entre el 50% al 60%, que equivale a 170 personas en el último año. Esta cifra refleja un constante movimiento de colaboradores dentro de la organización, lo que sugiere un patrón de rotación que podría considerarse normalizado.

La rotación frecuente del personal de ventas puede generar una serie de consecuencias adversas que afectan no solo la estabilidad interna de la organización, sino también su reputación, imagen y capacidad para competir en el mercado laboral. Por un lado, la disminución de la moral y la productividad en las ventas de los colaboradores puede ser una consecuencia directa de la incertidumbre y la inestabilidad causadas por la rotación constante. Por otro lado, el aumento en los costos asociados con la contratación y el entrenamiento de nuevo personal de ventas puede representar una carga financiera adicional para la empresa, especialmente si se tiene en cuenta la pérdida de conocimiento y experiencia acumulados por los colaboradores que dejan la organización.

En resumen, la alta rotación de personal de ventas representa un desafío multifacético y complejo para la empresa Multinacional, que requiere una estrategia integral y proactiva para abordar sus causas subyacentes y mitigar sus impactos negativos en el desempeño organizacional y la reputación empresarial

1.2 La Pregunta de Investigación

¿Qué estrategias de gestión pueden implementarse para aumentar la retención del personal de ventas contratado mediante outsourcing de talento humano para la empresa Multinacional en estudio?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseño de estrategias de gestión para aumentar la retención del personal de ventas del outsourcing de talento humano contratado por la empresa Multinacional en estudio.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual del outsourcing de talento humano con relación a la fuerza de ventas contratada para la empresa Multinacional en estudio.
2. Diseñar una innovación de procesos relacionados a una comunicación efectiva con los colaboradores tercerizados de la empresa Multinacional en estudio para lograr una retención de personal de ventas mayor.

1.4 Justificación de la Investigación

La alta rotación de personal puede impactar negativamente en múltiples aspectos de una empresa, como, por ejemplo, su imagen corporativa y su nivel de ventas. Por ello, es crucial entender este problema. La pérdida constante de conocimientos y habilidades debido a la rotación afecta la continuidad operativa, la eficiencia en la ejecución de tareas, además de aumentar costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores, afectando los márgenes de ganancia de la empresa y generando problemas en el entorno laboral.

La estabilidad en una organización es fundamental para la calidad de vida laboral de los colaboradores y las empresas, ya que, el empleado desarrolla su proceso de manera positiva dentro de la compañía toda vez que encuentra motivación, seguridad, condiciones justas y un equilibrio personal y laboral (Patricia Castro, 2018). De igual manera, se representa de forma positiva en aspectos como el rendimiento individual, la productividad o el bienestar.

La aplicación de la investigación en la empresa Multinacional en estudio ofrece una oportunidad valiosa para contribuir a la literatura académica en las áreas de gestión de recursos humanos y outsourcing. Al proporcionar un análisis detallado de un caso real, este estudio podría servir como referencia para otras empresas que enfrentan desafíos similares, proporcionando evidencia sobre las mejores prácticas y las trampas a evitar. Además, la investigación puede sugerir recomendaciones prácticas que ayuden a diseñar estrategias más efectivas de outsourcing y gestión de recursos humanos, orientadas hacia la retención de colaboradores.

Este análisis contribuye significativamente a la comprensión de las dinámicas detrás de la alta rotación de personal, específicamente en el personal de ventas de la compañía, los cuales corresponden a una importante pieza en la empresa Multinacional, ofreciendo valiosas perspectivas para la gestión empresarial, y, por ende, en el bienestar colectivo e individual.

2 Revisión Literaria

El estudio del outsourcing o subcontratación de talento humano ha sido ampliamente explorado desde diversas perspectivas teóricas y prácticas. Este marco teórico abordará en detalle los conceptos fundamentales del outsourcing, comenzando con su definición y los distintos tipos de outsourcing que existen. Se examinarán también las teorías explicativas del outsourcing para entender mejor las razones detrás de su adopción en las empresas Multinacionales. Además, se discutirán las ventajas e impactos positivos que esta práctica puede tener en las organizaciones, así como los retos asociados y las estrategias para superarlos.

En el contexto específico de la gestión del personal de ventas, se explora la retención de personal dentro del outsourcing, definiendo el concepto y los distintos tipos de rotación que pueden presentarse. Finalmente, se presentan diversas estrategias de retención de personal expuestas por teóricos y autores científicos, que incluyen elementos relacionados con el proceso de selección, comunicación efectiva y la capacitación, todas ellas esenciales para garantizar la estabilidad y eficiencia del personal subcontratado en empresas Multinacionales. Este análisis integral permitirá diseñar estrategias de gestión efectivo para la contratación del personal de ventas mediante un outsourcing de talento humano, optimizando así los recursos y mejorando el desempeño organizacional.

El apartado comienza con una exploración detallada del outsourcing, describiendo su definición, tipos y teorías que lo sustentan. A continuación, se analizan las ventajas del outsourcing para las empresas Multinacionales, enfocándose en aspectos como la reducción de costos, el enfoque estratégico y el acceso a tecnología y conocimientos especializados.

Seguidamente, se discuten las desventajas y desafíos del outsourcing, incluyendo la pérdida de control, la retención de personal y los costos ocultos. Luego, se aborda la relación entre la retención de personal y la rotación de personal, explicando las causas de esta última y cómo afecta a las organizaciones. Finalmente, se presentan estrategias específicas para la retención de personal en el contexto del outsourcing, detallando los elementos clave como el proceso de selección, la comunicación efectiva y la capacitación continua.

2.1 Outsourcing

El outsourcing, o subcontratación, se ha convertido en una estrategia común en el entorno empresarial moderno, especialmente entre las empresas Multinacionales. Esta práctica implica la contratación de servicios externos para realizar funciones que tradicionalmente se llevaban a cabo internamente (Rachchabhorn & Donyaprueth, 2009). El objetivo principal del outsourcing es permitir a las organizaciones centrarse en sus competencias esenciales mientras externalizan tareas secundarias a expertos en esas áreas, mejorando así la eficiencia y reduciendo costos operativos (Quinn & Hilmer, Strategic Outsourcing, 1994).

El outsourcing se define como la delegación de operaciones, tareas, o procesos específicos a una entidad externa que posee una especialización en dichas actividades (Loh & Venkatraman, 1992). Esta práctica puede abarcar una amplia gama de servicios, incluyendo Tecnologías de la información, recursos humanos, contabilidad, y más recientemente, el reclutamiento y selección de personal de ventas.

El outsourcing onshore traducido en subcontratación en tierra, se refiere a la subcontratación de servicios dentro del mismo país. Este tipo de outsourcing es beneficioso cuando las empresas desean mantener un control más cercano sobre las operaciones y minimizar problemas relacionados con las diferencias culturales y de comunicación. Aunque el costo laboral puede ser más alto en comparación con el offshore, los beneficios de una mejor coordinación y tiempos de respuesta más rápidos pueden justificar la inversión (Hutzschenreuter, Lewin, & Dresel, 2011), (Stringfellow, Teagarden, & Nie, 2008).

Por ejemplo, una empresa puede utilizar la Teoría de la Transacción de Costos para evaluar la viabilidad del outsourcing, mientras considera la Teoría de los Recursos y Capacidades para decidir qué funciones subcontratar. De manera similar, la Teoría de la Innovación Abierta puede complementar la Teoría del Capital Humano al subcontratar funciones de I+D a proveedores especializados.

Se puede observar en diversas industrias. En el sector tecnológico, las empresas pueden subcontratar el desarrollo de software para acceder a talento especializado y reducir costos. En la manufactura, el outsourcing permite a las empresas centrarse en el diseño y la comercialización, mientras externalizan la producción a países con costos laborales más bajos (Mudambi & Venzin, 2010).

Por tanto, es posible señalar, que el outsourcing es una estrategia compleja y multifacética, influenciada por diversas teorías económicas y organizacionales proporciona un marco para analizar las decisiones de outsourcing y sus implicaciones para la eficiencia operativa, la ventaja competitiva y la gestión de recursos. Al aplicar estas teorías, las empresas

pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre cuándo y cómo subcontratar, optimizando sus operaciones y mejorando su posición en el mercado global.

2.2 Ventajas del Outsourcing Para Empresas Multinacionales

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la globalización y la alta competitividad, las empresas Multinacionales buscan constantemente estrategias que les permitan optimizar sus operaciones y mantener una ventaja competitiva. El outsourcing se ha establecido como una práctica clave en este contexto, permitiendo a las organizaciones externalizar ciertas funciones para centrarse en sus competencias centrales. A continuación, se relacionan algunas ventajas de los outsourcing.

Una de las ventajas más destacadas es la reducción de costos. La externalización de funciones permite a las empresas Multinacionales beneficiarse de menores costos laborales en países con salarios más bajos y de la eficiencia operativa de proveedores especializados. (Quinn & Hilmer, 1994), argumentan que el outsourcing facilita a las empresas centrarse en sus competencias centrales, externalizando actividades secundarias que pueden ser realizadas a un menor costo por terceros. (Kakabadse & Kakabadse, 2000) respaldan esta visión al encontrar que las empresas que externalizan pueden reducir significativamente sus gastos operativos.

El outsourcing también permite a las empresas Multinacionales enfocarse en sus actividades estratégicas y competencias centrales. (Prahalad & Hamel, 2000) sostienen que la externalización de funciones no esenciales permite a las organizaciones dedicar más recursos y atención a sus capacidades principales, mejorando su ventaja competitiva a largo plazo. Además,

(Lacity & Willcocks , 1998) destacan que las empresas pueden ajustar sus niveles de producción y servicios de manera más eficiente mediante la externalización, adaptándose mejor a las fluctuaciones del mercado, lo cual es particularmente relevante en industrias sujetas a cambios rápidos y demandas variables.

Otro beneficio significativo del outsourcing es el acceso a tecnología avanzada y conocimiento especializado es que las empresas pueden mejorar la calidad de sus productos y servicios al aprovechar las innovaciones tecnológicas y la experiencia específica de los proveedores externos. (Kotabe & Murray , 2004) añaden que el outsourcing facilita la transferencia de conocimiento y tecnología, aspecto crucial para mantener la competitividad en mercados globales.

La gestión de riesgos es otra área en la que el outsourcing ofrece ventajas. Al diversificar la cadena de suministro y depender de múltiples proveedores, las empresas pueden mitigar riesgos operativos y financieros. (Harland, Knight, Lamming, & Walker , 2005) señalan que el outsourcing ayuda a las empresas a distribuir sus riesgos de manera más efectiva, reduciendo la dependencia de un solo punto de fallo y aumentando la resiliencia organizacional frente a interrupciones del mercado o desastres naturales.

Por otra parte, la subcontratación de procesos a proveedores especializados puede mejorar la eficiencia operativa. (Barthélemy, 2003) indica que los proveedores de outsourcing suelen tener procesos más optimizados y tecnología de última generación, lo que resulta en una ejecución más eficiente y efectiva de las tareas externalizadas, conduciendo a mejoras en la productividad y la calidad del servicio.

2.3 Desventajas de Outsourcing en Empresas Multinacionales

El outsourcing se ha convertido en una práctica común entre las empresas Multinacionales debido a sus numerosos beneficios, como se acaba de revisar. Sin embargo, esta estrategia también presenta varios desafíos y desventajas que deben ser gestionados cuidadosamente. A continuación, se explorarán las principales desventajas del outsourcing en el contexto de las empresas Multinacionales.

Una de las principales desventajas del outsourcing, es la potencial pérdida de control sobre el proceso de contratación y gestión de personal. Las empresas Multinacionales que dependen del outsourcing para su equipo de ventas pueden enfrentar desafíos en la alineación de los colaboradores tercerizados con los valores y directrices estratégicas de la empresa (Quinn & Hilmer, Strategic Outsourcing, 1994). Esta falta de alineación puede resultar en una disminución de la cohesión organizacional y afectar negativamente la cultura corporativa, situación que se agrava en equipos de fuerza de venta. La implementación de una comunicación efectiva y consistente con los colaboradores tercerizados es esencial para abordar este desafío, asegurando que entiendan y se adhieran a los valores y objetivos de la empresa Multinacional (Kakabadse & Kakabadse, 2002). La solución propuesta incluye el establecimiento de canales de comunicación claros y frecuentes, junto con programas de integración que refuercen la cultura y los valores de la empresa.

Otra desventaja significativa es la posibilidad de una menor retención de personal. El personal de ventas contratado a través del outsourcing puede tener menos lealtad y compromiso hacia la empresa Multinacional en comparación con los colaboradores contratados directamente.

Esto puede llevar a una alta rotación, lo que a su vez implica costos adicionales relacionados con la contratación, formación y adaptación de nuevos colaboradores (Oshri, Kotlarsky, & Willcocks, 2023).

En respuesta a lo anterior, es importante la evaluación del impacto de los programas de capacitación y desarrollo profesional ya que fomentar la retención del personal de ventas tercerizado. Invertir en el desarrollo de habilidades y proporcionar oportunidades de crecimiento profesional puede aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de estos colaboradores, reduciendo así la rotación (Barthélemy, 2003). Las empresas deben implementar programas de formación continua y ofrecer trayectorias claras de desarrollo profesional para retener a estos colaboradores.

El impacto económico del outsourcing también puede ser ambivalente. Aunque una de las principales motivaciones para el outsourcing es la reducción de costos laborales y operacionales, las empresas Multinacionales deben considerar los costos ocultos asociados con la gestión de relaciones con proveedores, la supervisión de la calidad del trabajo y la integración de los colaboradores tercerizados en la estructura organizacional (Kakabadse & Kakabadse, 2002).

La implementación de procesos de gestión eficientes puede ayudar a minimizar estos costos adicionales y asegurar que el outsourcing siga siendo una estrategia rentable. La solución incluye el uso de herramientas de gestión de proveedores y la integración de software de seguimiento y evaluación del rendimiento para gestionar estas relaciones de manera efectiva.

La capacidad de una empresa Multinacional para responder rápidamente a cambios en el mercado puede verse afectada por el outsourcing. Es decir, La flexibilidad y agilidad empresarial

pueden verse comprometidas si los proveedores externos no pueden adaptarse rápidamente a nuevas demandas o cambios estratégicos. Esto subraya la importancia de seleccionar cuidadosamente a los proveedores y establecer contratos que incluyan cláusulas de flexibilidad y adaptabilidad (Quinn & Hilmer, Strategic Out sourcing, 1994). La solución radica en la inclusión de cláusulas contractuales que permitan ajustes rápidos y flexibles, y en mantener una relación colaborativa con los proveedores para asegurar una respuesta ágil a las condiciones del mercado.

Además, el outsourcing presenta retos significativos relacionados con la calidad del servicio y la dependencia de proveedores externos. Cuando las funciones críticas son externalizadas, la empresa puede perder visibilidad y control directo sobre los procesos, lo que puede resultar en una disminución de la calidad del producto o servicio final. Para mitigar este riesgo, es crucial establecer métricas claras de rendimiento y calidad, y mantener una comunicación constante y transparente con los proveedores (Gilley & Rasheed, 2000). La solución incluye la creación de paneles de control de calidad y la implementación de revisiones periódicas del desempeño de los proveedores.

La integración de sistemas y procesos entre la empresa y el proveedor es otro reto técnico significativo. La falta de integración puede llevar a ineficiencias operativas y a la duplicación de esfuerzos. Para superar este desafío, es esencial planificar la integración desde el inicio de la relación de outsourcing, estableciendo estándares y protocolos comunes y utilizando tecnologías compatibles (Cohen & Young, 2005). La solución radica en la utilización de plataformas tecnológicas integradas y en el establecimiento de estándares de interoperabilidad desde el comienzo del contrato.

El outsourcing de talento humano, aunque presenta varias ventajas como la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa, también requiere una gestión cuidadosa de sus desafíos. Implementar diagnósticos detallados, mantener una comunicación efectiva y desarrollar programas de capacitación son elementos clave para mitigar las desventajas y maximizar los beneficios en la contratación de personal de ventas.

2.4 Retención de Personal en Empresas Multinacionales

La retención de personal es un factor crítico en la gestión de recursos humanos, especialmente en el contexto de empresas Multinacionales que operan en mercados altamente competitivos y dinámicos. La retención efectiva de colaboradores no solo contribuye a la estabilidad y continuidad organizacional, sino que también afecta directamente la productividad, la moral y la cohesión del equipo. Diversos teóricos han explorado las razones detrás de la rotación de personal y han propuesto estrategias para mejorar la retención de colaboradores. Este apartado aborda las causas de la rotación de personal y ofrece estrategias para mejorar la retención en las organizaciones.

La rotación de personal es definida como el proceso por el cual los colaboradores dejan una organización y son reemplazados por nuevos colaboradores. Puede ser voluntaria o involuntaria. Esta rotación puede ser costosa y disruptiva para las empresas, ya que implica costos de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación de nuevos colaboradores, así como una posible disminución de la moral y la productividad del equipo restante (Nicole Roder, 2019).

(Peter, 1984), identificó varias causas de la rotación de personal, incluyendo la insatisfacción laboral, las oportunidades de carrera limitadas, el mal liderazgo y las condiciones laborales inadecuadas. Estas causas subrayan la importancia de desarrollar estrategias efectivas de retención de personal.

Uno de los modelos teóricos más influyentes en el estudio de la retención de personal es el Modelo de Movilidad de Voluntarios de March y Simón (1958), que sugiere que la decisión de un empleado de dejar una organización está influenciada por dos factores principales: el deseo de moverse (satisfacción laboral) y la facilidad de movimiento (oportunidades de empleo alternativas). Este modelo implica que la retención de personal puede ser mejorada mediante el aumento de la satisfacción laboral y la reducción de las oportunidades atractivas fuera de la organización.

La Teoría de los Intercambios Sociales, propuesta por Blau (1964), también proporciona una perspectiva valiosa sobre la retención de personal. Según esta teoría, las relaciones laborales son vistas como un intercambio de beneficios entre colaboradores y empleadores. Cuando los colaboradores sienten que reciben beneficios justos y valiosos a cambio de su trabajo (como remuneración adecuada, reconocimiento, desarrollo profesional y un ambiente de trabajo positivo), es más probable que se sientan satisfechos y comprometidos, lo que mejora la retención de personal.

(Kahn, 1990) introduce el concepto de "engagement" o compromiso laboral, que se refiere a la implicación emocional y cognitiva de los colaboradores con su trabajo. Un alto nivel

de compromiso laboral está asociado con una mayor retención de personal, ya que los colaboradores comprometidos tienden a estar más satisfechos con su trabajo, más leales a la organización y menos inclinados a buscar otras oportunidades laborales (Bakker & Demerouti, 2013) desarrollaron el Modelo de Trabajo y Compromiso, que destaca la importancia de factores como el apoyo organizacional, el equilibrio trabajo-vida y el diseño del trabajo en la promoción del compromiso y la retención de colaboradores.

Además, la Teoría de la Equidad de (Adams J. S., 1963) sugiere que los colaboradores evalúan la justicia de sus relaciones laborales comparando sus aportaciones y recompensas con las de otros colaboradores. La percepción de inequidad puede llevar a la insatisfacción laboral y reducir la retención de personal. Para mejorar la retención, las organizaciones deben asegurarse de que las políticas de remuneración y reconocimiento sean justas y equitativas.

La retención de personal puede ser mejorada mediante la implementación de estrategias efectivas. Estas estrategias incluyen ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y promoción interna, proporcionar una remuneración y beneficios competitivos, fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo, y reconocer y recompensar el desempeño y las contribuciones de los colaboradores. Becker y Huselid (1998) argumentan que las prácticas de recursos humanos que promueven la inversión en capital humano están directamente relacionadas con una mayor retención de personal y un mejor desempeño organizacional.

2.5 Causas de La Rotación de Personal en el Outsourcing

En el contexto del outsourcing, la rotación de personal se ha convertido en un desafío significativo para las empresas Multinacionales, esta problemática puede ser especialmente debido a la naturaleza dinámica y temporal de estas relaciones laborales (Nicole Roder, 2019). A continuación, se explorará las diversas razones detrás de la rotación de personal en el outsourcing, ofreciendo perspectivas teóricas y prácticas sobre cómo gestionar y mitigar este problema para mejorar la estabilidad y eficiencia operativa.

Una de las principales razones de la rotación de personal en el outsourcing es la insatisfacción laboral. La insatisfacción puede surgir de varias fuentes, incluyendo condiciones laborales inadecuadas, falta de oportunidades de desarrollo profesional y un ambiente de trabajo deficiente. (Peter, 1984) identificó la insatisfacción laboral como una causa crítica de la rotación de personal, destacando la necesidad de que las empresas que externalizan funciones aseguren condiciones laborales favorables para sus colaboradores tercerizados.

Otro factor crucial es la percepción de falta de equidad y reconocimiento. La Teoría de la Equidad de (Adams J. S., 1963) sugiere que los colaboradores evalúan la justicia de sus relaciones laborales comparando sus aportaciones y recompensas con las de otros colaboradores. Cuando los colaboradores tercerizados sienten que no reciben una compensación justa o que no son reconocidos adecuadamente por sus esfuerzos, es más probable que consideren dejar la organización. Esta percepción de inequidad puede ser particularmente aguda en el outsourcing, donde los colaboradores pueden sentirse menos valorados que sus contrapartes empleadas directamente por la empresa matriz.

La falta de oportunidades de desarrollo y avance profesional también contribuye significativamente a la rotación de personal en el outsourcing. Blau (1964) argumenta que las relaciones laborales son vistas como un intercambio de beneficios entre colaboradores y empleadores. Cuando los colaboradores no ven un camino claro para su desarrollo y avance dentro de la organización, es probable que busquen oportunidades en otros lugares. Esta falta de movilidad profesional es un problema común en el outsourcing, donde las funciones externalizadas a menudo no están integradas en los programas de desarrollo de carrera de la empresa matriz.

El compromiso laboral, o engagement, también juega un papel crucial en la rotación de personal. (Kahn, 1990) define el compromiso laboral como la implicación emocional y cognitiva de los colaboradores con su trabajo. Los colaboradores tercerizados que no se sienten comprometidos con su trabajo o con la organización para la cual trabajan son más propensos a abandonar sus puestos. (Bakker & Demerouti, 2013) (Focus People, 2023) encontraron que un bajo nivel de compromiso está asociado con una mayor rotación de personal, subrayando la importancia de fomentar el compromiso incluso entre los colaboradores tercerizados.

La inseguridad laboral es otro factor importante que explica la rotación de personal en el outsourcing. Los colaboradores tercerizados a menudo enfrentan una mayor incertidumbre sobre la continuidad de su empleo en comparación con los colaboradores directamente contratados. Esta inseguridad puede ser debido a la naturaleza contractual de muchos acuerdos de outsourcing, que pueden ser de corta duración o sujetos a renovación periódica. La inseguridad laboral puede conducir a un estrés significativo y a una búsqueda activa de empleo más estable, aumentando así la rotación de personal (Focus People, 2023).

2.6 Estrategias de Retención de Personal Con Énfasis en Outsourcing

La retención de personal es un desafío crucial para las empresas que utilizan outsourcing de talento humano, especialmente en el sector de ventas, donde la rotación puede ser elevada. Las estrategias de retención de personal son fundamentales para mantener una fuerza laboral estable y comprometida, lo que a su vez puede mejorar la productividad y reducir los costos asociados con la contratación y formación de nuevos colaboradores (Hausknecht et al., 2009).

A continuación, se presentan los elementos esenciales para garantizar la retención de personal enmarcando que esta estrategia, puede aplicarse a todas las empresas, pero en este caso se realizara un énfasis particular en la estrategia orientada a personal de ventas tercerizados por una empresa Multinacional.

Una de las estrategias más efectivas para la retención de personal es el desarrollo de programas de capacitación y formación continua. Ofrecer oportunidades de desarrollo profesional puede aumentar la lealtad de los colaboradores al proporcionarles las habilidades y conocimientos necesarios para avanzar en sus carreras dentro de la organización. La formación continua no solo mejora la competencia de los colaboradores, sino que también les hace sentir valorados y apoyados en su desarrollo profesional (Gil Melgarejo, 2021). Este sentido de apoyo y valorización puede ser un factor decisivo para que los colaboradores decidan permanecer en la empresa a largo plazo.

Además de la capacitación, la implementación de programas de mentoría y coaching puede ser muy beneficiosa. La mentoría proporciona a los colaboradores orientación y apoyo de colegas más experimentados, lo que puede ayudarles a navegar los desafíos laborales y

desarrollar sus carreras (Mentoring Complete, 2023). El coaching, por otro lado, se centra en el desarrollo personal y profesional a través de sesiones estructuradas con un coach, que ayuda a los colaboradores a establecer y alcanzar sus metas profesionales (Allen et al., 2004). Estas relaciones pueden fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la empresa.

Otra estrategia clave es mejorar las condiciones laborales. Esto incluye no solo la compensación y los beneficios, sino también el ambiente de trabajo y la cultura organizacional. Un ambiente de trabajo positivo, donde los colaboradores se sientan respetados y valorados, puede tener un impacto significativo en su satisfacción laboral y su decisión de quedarse en la empresa. La creación de una cultura organizacional que promueva la colaboración, la innovación y el reconocimiento del desempeño puede aumentar el compromiso y la motivación de los colaboradores (Rhoades, 2002).

La comunicación efectiva es también fundamental para la retención de personal. Las empresas deben asegurarse de que los colaboradores tercerizados comprendan claramente los objetivos y valores de la organización, y cómo su trabajo contribuye a estos objetivos. Mantener una comunicación abierta y transparente puede ayudar a construir confianza y reducir la incertidumbre, lo que a su vez puede disminuir la rotación (Bakker & Demerouti, 2013). Las reuniones regulares, las encuestas de satisfacción laboral y los canales de retroalimentación pueden ser herramientas efectivas para fomentar una comunicación bidireccional.

Realizar evaluaciones periódicas del estado de la retención de personal y ajustar las estrategias según sea necesario es esencial. Utilizar métricas de retención y análisis de datos

puede ayudar a identificar patrones y tendencias en la rotación de colaboradores, permitiendo a las empresas abordar los problemas antes de que se conviertan en crisis. Las encuestas de salida y las entrevistas con colaboradores que dejan la empresa pueden proporcionar información valiosa sobre las razones detrás de la rotación y ayudar a desarrollar estrategias más efectivas para retener el talento (Hausknecht et al., 2009).

La retención de personal es un desafío crucial para las empresas que utilizan outsourcing de talento humano, especialmente en el sector de ventas, donde la rotación puede ser elevada. Para mantener una fuerza laboral estable y comprometida, las empresas deben implementar estrategias efectivas que aborden las principales causas de la rotación. A continuación, se presentan tres subtemas clave en la estrategia de retención de personal: el proceso de selección, la comunicación efectiva y la capacitación continua.

2.7 Proceso de Selección

La retención de personal comienza con un proceso de selección efectivo. En el contexto del outsourcing de talento humano, seleccionar al personal adecuado no solo implica evaluar las competencias técnicas, sino también asegurar que los candidatos encajen bien con la cultura organizacional y tengan una mayor probabilidad de compromiso a largo plazo. Este enfoque integral es crucial para reducir la rotación de personal, mejorar la estabilidad de la fuerza laboral y garantizar la calidad del servicio. Un proceso de selección bien estructurado puede convertirse en una herramienta estratégica para las empresas Multinacionales que buscan optimizar sus operaciones a través del outsourcing (Yoh, 2018).

Esto es esencial para minimizar la rotación de personal y asegurar la continuidad y calidad del servicio, alineándose así con los objetivos de aumentar la retención del personal de ventas en las empresas Multinacionales que utilizan outsourcing (Hausknecht, Rodda, & Howard, 2009).

Una de las primeras etapas en el proceso de selección es la definición clara de los perfiles de los puestos a cubrir. Esto incluye no solo las habilidades técnicas y competencias necesarias, sino también las características personales y valores que se alinean con la cultura organizacional de las empresas, en nuestro caso, de la empresa Multinacional. La identificación de estos atributos permite a los reclutadores buscar candidatos que no solo puedan realizar las tareas del trabajo, sino que también estén comprometidos con la misión y los objetivos de la empresa (Cascio, 2014).

El reclutamiento debe ser proactivo y estratégico, utilizando múltiples canales para atraer a una amplia gama de candidatos cualificados. Esto puede incluir el uso de redes sociales, ferias de empleo, programas de referencia de colaboradores actuales y colaboraciones con instituciones educativas. La marca empleadora juega un papel crucial en esta etapa, ya que una percepción positiva de la empresa puede atraer a candidatos de alta calidad. Las empresas Multinacionales deben comunicar claramente sus valores, oportunidades de desarrollo profesional y el impacto positivo que los colaboradores pueden tener dentro de la organización (Breaugh, 2008).

Durante el proceso de evaluación y selección de candidatos, es esencial utilizar una combinación de técnicas rigurosas y variadas. Las entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades y evaluaciones psicométricas son herramientas efectivas para asegurar que los

candidatos seleccionados poseen las habilidades técnicas necesarias y se adaptan bien a la cultura organizacional. Las entrevistas conductuales, en particular, pueden proporcionar información valiosa sobre cómo los candidatos han manejado situaciones similares en el pasado y cómo podrían comportarse en el futuro dentro de la empresa (Schmidt & Hunter, 1998).

El proceso de selección también debe incluir una etapa de inducción bien estructurada para los nuevos colaboradores. La inducción debe cubrir no solo los aspectos técnicos del trabajo, sino también la cultura de la empresa, las expectativas y las oportunidades de desarrollo profesional. Una inducción efectiva puede ayudar a los nuevos colaboradores a integrarse rápidamente en la organización, comprender sus roles y sentirse valorados desde el principio. Esto es crucial para establecer una base sólida para la retención a largo plazo (Bauer, 2010).

Para asegurar la eficacia del proceso de selección, las empresas deben realizar evaluaciones periódicas y ajustes continuos basados en el Feedback de los colaboradores y los datos de rendimiento. Las encuestas de satisfacción laboral y las entrevistas de salida pueden proporcionar información valiosa sobre las áreas de mejora. Además, el análisis de datos puede ayudar a identificar patrones y tendencias en la retención y el rendimiento de los colaboradores, permitiendo a las empresas ajustar sus estrategias de selección de manera proactiva (Rhoades & Eisenberger, 2002).

En el contexto del outsourcing, es importante que las empresas colaboren estrechamente con sus proveedores de talento humano para asegurar que los criterios de selección y los procesos de evaluación estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa Multinacional. Esta colaboración puede incluir la concreción de programas de formación y

desarrollo, la participación en las entrevistas de selección y la realización de evaluaciones conjuntas de los colaboradores. Al trabajar en estrecha colaboración con los proveedores, las empresas pueden asegurarse de que los colaboradores tercerizados no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también están comprometidos con la misión y los valores de la empresa (Kakabadse & Kakabadse, 2002)

Un proceso de selección bien diseñado y ejecutado es fundamental para la retención de personal en el contexto del outsourcing de talento humano. Al centrarse en la definición clara de perfiles, el reclutamiento proactivo, la evaluación rigurosa, la inducción efectiva y la colaboración con proveedores, las empresas pueden identificar y retener a colaboradores que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también están alineados con la cultura y los objetivos estratégicos de la organización. Esto no solo reduce la rotación de personal, sino que también mejora la eficiencia operativa y la calidad del servicio a largo plazo.

2.8 La importancia de la innovación en los procesos de contratación para el personal de ventas

La innovación en los procesos de contratación para el personal de ventas ha sido una tendencia en evolución que ha ganado relevancia en los últimos años. A medida que las empresas se enfrentan a un mercado de ventas cada vez más competitivo y dinámico, la necesidad de adoptar nuevas herramientas y métodos para la selección de talento ha aumentado significativamente. Desde la implementación inicial de tecnologías básicas hasta la incorporación de inteligencia artificial (IA) y análisis predictivos, los procesos de selección han experimentado un cambio radical, convirtiéndose en un factor clave para el éxito organizacional.

En sus primeros años, la contratación para el personal de ventas se basaba principalmente en métodos tradicionales, como entrevistas personales y referencias. Sin embargo, a medida que la tecnología comenzó a avanzar, las empresas empezaron a incorporar herramientas básicas de gestión de talento para hacer más eficientes estos procesos. Schmidt y Hunter (1998), en su investigación sobre los métodos de selección, resaltan que los primeros avances en la selección de personal se enfocaron en la mejora de las entrevistas y las evaluaciones de habilidades a través de métodos más estructurados. Estos enfoques eran una respuesta directa a la necesidad de aumentar la precisión en la predicción del desempeño laboral de los candidatos, aunque las herramientas tecnológicas eran aún limitadas.

Con el paso del tiempo, la adopción de la tecnología se aceleró. Binns (2016) señala que la llegada de herramientas como los sistemas de gestión de talento y las plataformas de reclutamiento online comenzaron a facilitar la búsqueda y selección de candidatos de una manera más organizada. Estas plataformas permitieron a las empresas tener acceso a un mayor volumen de candidatos, acelerando el proceso de contratación. Sin embargo, la tecnología aún era bastante básica en términos de personalización y toma de decisiones, ya que los reclutadores seguían siendo responsables de la mayoría de las decisiones finales.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la alta competitividad y los cambios constantes, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional. Dentro de esta gestión, los procesos de contratación para el personal de ventas desempeñan un rol fundamental, ya que este equipo representa el punto de contacto directo con

los clientes y, en muchos casos, determina la percepción de valor de la marca. La innovación en estos procesos no solo es deseable, sino necesaria para responder a las demandas del mercado laboral contemporáneo y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas (Chiavenato, 2017).

Un avance significativo en los procesos de contratación ocurrió cuando las empresas comenzaron a integrar la inteligencia artificial (IA) y los algoritmos predictivos para analizar los datos de los candidatos. Hirsh y Burgess (2018) explican que la IA introdujo una nueva era en la selección de personal, permitiendo a las organizaciones filtrar y clasificar a los candidatos de manera más eficiente y con mayor precisión. La IA también comenzó a predecir el desempeño futuro de los candidatos, lo que resultó en una mayor calidad de las contrataciones. En el contexto de las ventas, donde las habilidades de adaptación y la capacidad para gestionar relaciones con los clientes son fundamentales, la IA permitió identificar a los candidatos más adecuados para roles altamente específicos.

En paralelo con la expansión de la IA, también se desarrollaron herramientas de automatización para mejorar la eficiencia del proceso de contratación. Hensley y Vance (2017) destacan que la automatización de tareas repetitivas como la programación de entrevistas, el filtrado de currículos y el envío de comunicaciones permitió a los reclutadores centrarse en aspectos más estratégicos, como la evaluación de las competencias blandas de los candidatos. Esta automatización no solo redujo el tiempo y los costos de contratación, sino que también ayudó a minimizar los sesgos humanos, un problema común en los procesos de selección tradicional. Hirsh y Burgess (2018) también argumentan que la automatización contribuyó a

hacer que el proceso de contratación fuera más objetivo y eficiente, lo cual es particularmente crucial en el sector de ventas, donde el rendimiento de los empleados es una prioridad.

A medida que las empresas se volvieron más conscientes de la importancia de atraer a los mejores talentos, las estrategias de marca empleadora también empezaron a evolucionar.

Backhaus (2016) señala que las plataformas digitales y las redes sociales se convirtieron en herramientas esenciales para la atracción de talento. Las organizaciones comenzaron a utilizar estas plataformas no solo para publicar vacantes, sino también para crear una imagen de marca empleadora atractiva, destacando su cultura organizacional, los beneficios para los empleados y las oportunidades de desarrollo profesional. Este enfoque es clave para atraer a candidatos con el perfil adecuado para el personal de ventas, quienes buscan no solo un empleo, sino un entorno que les permita crecer y prosperar.

El siguiente avance importante en la innovación de los procesos de selección fue la incorporación de herramientas predictivas basadas en datos. Cascio y Boudreau (2016) destacan que la recopilación y el análisis de datos a gran escala han permitido a las empresas tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia. En el ámbito de las ventas, esto es particularmente valioso, ya que las empresas ahora pueden identificar patrones de éxito en los vendedores actuales y utilizar esa información para seleccionar a nuevos candidatos que tengan más probabilidades de tener un desempeño similar. La integración de pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas, combinadas con el análisis de datos, ha permitido una evaluación más completa de los candidatos, considerando no solo sus habilidades técnicas, sino también sus competencias emocionales y su capacidad para adaptarse a la cultura organizacional.

Sin embargo, la incorporación de la tecnología en los procesos de selección también ha planteado desafíos éticos. Dastin (2018) documentó el caso de Amazon, que abandonó su herramienta de selección basada en IA debido a que esta mostraba un sesgo de género, favoreciendo a los hombres en los roles tecnológicos y de ventas. Este caso subraya la importancia de garantizar que las herramientas tecnológicas utilizadas en el reclutamiento sean justas y equitativas. Las empresas deben implementar mecanismos para controlar los sesgos en sus sistemas de selección, asegurándose de que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades independientemente de su género, etnia o cualquier otra característica personal.

2.8.1 El Impacto del Onboarding Digitalizado en la Integración del Personal de Ventas

En los últimos años, el onboarding digitalizado ha sido otro avance significativo en los procesos de contratación. Bauer (2010) sostiene que los programas de integración digitalizados, que incluyen plataformas interactivas, videos de bienvenida y tutorías virtuales, han mejorado significativamente la adaptación de los nuevos empleados. En particular, para el personal de ventas, este tipo de programas son fundamentales, ya que les permiten aprender rápidamente sobre los productos, la cultura organizacional y las expectativas del rol, lo cual les permite comenzar a trabajar de manera productiva desde el primer día.

La innovación en los procesos de contratación para el personal de ventas ha pasado por varias etapas, desde los métodos tradicionales hasta la incorporación de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, la automatización y las herramientas predictivas. Estos avances han permitido a las empresas mejorar la eficiencia del proceso de selección, atraer a los mejores

talentos y tomar decisiones más informadas basadas en datos. Sin embargo, también es crucial que las organizaciones sean conscientes de los desafíos éticos asociados con el uso de la tecnología en la selección de personal y aseguren que sus procesos sean inclusivos y justos para todos los candidatos

2.8.2 Desafíos Actuales y la Innovación Tecnológica en los Procesos de Contratación de Personal de Ventas

Las organizaciones enfrentan retos crecientes como la globalización, la digitalización y la diversidad generacional en la fuerza laboral. Estos factores han transformado las expectativas tanto de los empleadores como de los candidatos. La innovación en los procesos de contratación para el personal de ventas permite a las empresas adaptarse a estas tendencias mediante el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como plataformas de evaluación en línea, inteligencia artificial (IA) para el análisis de currículos y entrevistas virtuales automatizadas (Holland & Scullion, 2019). Estas herramientas no solo agilizan los procesos, sino que también garantizan una mayor objetividad y precisión en la evaluación de competencias.

Otro aspecto relevante de la innovación es su impacto en la experiencia del candidato. En un mercado donde el talento escasea, ofrecer procesos de contratación ágiles, transparentes y personalizados puede marcar la diferencia entre captar o perder a los mejores profesionales. Herramientas como chatbots para resolver dudas en tiempo real, pruebas gamificadas que evalúan habilidades en entornos lúdicos y plataformas que facilitan el seguimiento del estado de la candidatura son ejemplos de cómo la innovación mejora significativamente esta experiencia

(Bersin, 2020). Además, un proceso centrado en el candidato fortalece la reputación de la empresa como empleador de preferencia.

La aplicación de tecnologías innovadoras también permite optimizar los recursos destinados a la contratación. Sistemas como el machine learning pueden analizar grandes volúmenes de datos para predecir el ajuste cultural y de competencias de un candidato en una organización (Kaplan & Haenlein, 2020). Además, el uso de algoritmos para filtrar currículos disminuye significativamente el tiempo invertido en tareas administrativas, permitiendo a los reclutadores centrarse en actividades estratégicas que aporten mayor valor al negocio. Esto es especialmente relevante en el ámbito de las ventas, donde los tiempos de respuesta rápidos son fundamentales para mantener la competitividad.

2.8.3 Reduciendo Sesgos y Fomentando la Diversidad en la Contratación de Personal de Ventas mediante la IA

Uno de los principales desafíos en la contratación de personal es minimizar los sesgos inconscientes que pueden surgir durante el proceso. Las herramientas basadas en inteligencia artificial, cuando están adecuadamente diseñadas, contribuyen a reducir estos sesgos, promoviendo una selección más justa y basada exclusivamente en las competencias y capacidades de los candidatos (Fernández & Martínez, 2021). Esto, a su vez, fomenta la diversidad en los equipos de ventas, lo que se traduce en mayores niveles de creatividad e innovación dentro de las organizaciones. Estudios recientes destacan que los equipos diversos tienden a comprender mejor las necesidades de una base de clientes igualmente diversa, mejorando así los resultados comerciales (McKinsey & Company, 2022).

Las herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) están ayudando a las organizaciones a mitigar estos sesgos. La IA, cuando está correctamente diseñada y aplicada, puede analizar de manera objetiva los datos de los candidatos, eliminando factores irrelevantes que podrían generar discriminación. Fernández y Martínez (2021) destacan que los algoritmos de IA pueden filtrar y evaluar las cualificaciones de los candidatos de forma imparcial, al centrarse únicamente en aspectos como habilidades, experiencia laboral, y desempeño en pruebas específicas, en lugar de depender de características personales que podrían ser influenciadas por sesgos subjetivos. Además, al automatizar ciertas fases del proceso de selección, la IA puede garantizar que todos los candidatos sean evaluados con los mismos criterios, eliminando posibles decisiones impulsadas por prejuicios inconscientes.

Este uso de la IA no solo mejora la equidad en la selección, sino que también fomenta la diversidad dentro de los equipos de ventas. Un equipo diverso es capaz de comprender y abordar una gama más amplia de necesidades de los clientes, lo que puede mejorar significativamente la capacidad de la empresa para llegar a diferentes segmentos del mercado. Según McKinsey & Company (2022), los equipos diversos suelen tener un desempeño superior porque son más creativos, innovadores y capaces de ofrecer soluciones que resuenan con una base de clientes diversa. La diversidad en el equipo de ventas no solo contribuye a un entorno de trabajo más inclusivo, sino que también tiene un impacto directo en el rendimiento comercial, ya que estos equipos pueden ofrecer perspectivas más amplias y adaptarse mejor a las dinámicas cambiantes del mercado.

Además, la IA también puede ayudar a promover la diversidad al identificar y atraer a un grupo de candidatos más amplio y variado, utilizando plataformas de reclutamiento basadas en IA que acceden a redes de talento globales. Esto permite que las empresas lleguen a perfiles que tal vez no habrían sido considerados a través de métodos tradicionales de contratación. De esta manera, la inteligencia artificial no solo actúa como una herramienta para evaluar competencias de manera justa, sino también como un medio para diversificar la selección de candidatos, garantizando que las organizaciones cuenten con los mejores talentos disponibles.

2.8.4 La Inteligencia Artificial en la Contratación: Más Allá de la Eliminación de Sesgos

La inteligencia artificial (IA) está revolucionando los procesos de contratación al permitir la mejora de cada fase, desde la búsqueda de candidatos hasta la selección final. Utilizando algoritmos de machine learning (aprendizaje automático), las organizaciones pueden analizar grandes volúmenes de datos para identificar patrones que reflejan las características de los empleados exitosos. Esta capacidad de procesar y analizar datos de manera más eficiente y precisa ha permitido que las empresas optimicen la selección de candidatos para roles en ventas. Según Dastin (2018), los sistemas basados en IA no solo pueden identificar a los mejores candidatos para un puesto, sino también predecir su desempeño futuro al analizar patrones en la experiencia laboral, habilidades previas y hasta características del comportamiento.

Además, la IA permite un análisis profundo de los comportamientos pasados de los empleados, lo cual puede ayudar a prever qué candidatos tienen más probabilidades de tener éxito en el futuro. Brynjolfsson y McAfee (2014) afirman que el uso de la IA en la contratación

está ayudando a las organizaciones a predecir con mayor precisión el rendimiento futuro de los empleados, mejorando así la calidad de la contratación y asegurando que las empresas obtengan el talento adecuado para satisfacer sus necesidades comerciales.

2.8.5 Reducción de Sesgos Subjetivos y Promoción de una Contratación Justa

Uno de los mayores beneficios de la inteligencia artificial es su capacidad para reducir los sesgos subjetivos en el proceso de contratación. Tendencias de género, etnia y edad, entre otros factores, pueden influir involuntariamente en las decisiones de los reclutadores. Sin embargo, los algoritmos de IA, cuando se diseñan y aplican adecuadamente, pueden mitigar estos sesgos y asegurar que las decisiones se basen exclusivamente en las habilidades y capacidades de los candidatos (Binns, 2018).

El análisis ciego de los currículos y perfiles permite que los sistemas de IA eliminen la información irrelevante como nombres, género o edad, enfocándose en las cualificaciones profesionales y habilidades. Angrave et al. (2016) sostienen que este tipo de herramientas tecnológicas aseguran que todos los candidatos sean evaluados de forma equitativa, lo que permite una contratación más objetiva, justa e inclusiva. Además, las herramientas de IA contribuyen a la creación de un entorno de trabajo más diverso al atraer a una gama más amplia de talentos sin las barreras que a menudo existen en los procesos tradicionales.

2.8.5.1 Mayor Acceso a un Grupo de Candidatos Global

Las plataformas basadas en IA también abren las puertas a una búsqueda de candidatos a nivel global, lo que permite a las organizaciones acceder a una red de talentos mucho más amplia. Westerman et al. (2014) destacan que la inteligencia artificial permite realizar búsquedas en redes globales de talento, lo que posibilita que las empresas encuentren perfiles que pueden no estar presentes en su mercado local. Esto resulta clave para las empresas que buscan adaptar sus equipos de ventas a las exigencias de un mercado global y diverso.

En el caso de las ventas, contar con un equipo multicultural puede ser crucial para comprender y adaptarse a las diferentes realidades y necesidades de los clientes en mercados internacionales. Según Kelley (2020), contar con empleados de diferentes contextos culturales permite que las empresas desarrollen estrategias de ventas más adaptadas y efectivas para clientes que provienen de diversos orígenes.

2.8.5.2 Mejora en la Eficiencia del Proceso de Contratación

Además de reducir sesgos y aumentar la diversidad, la IA mejora significativamente la eficiencia del proceso de contratación. Antes de la automatización, las entrevistas, pruebas y revisión de aplicaciones podían ser procesos lentos y propensos a errores. Chien et al. (2019) explican que los sistemas de IA permiten a los reclutadores analizar miles de currículos en pocos minutos, mejorando así la velocidad y efectividad de la búsqueda de candidatos cualificados.

Los sistemas automatizados de entrevistas virtuales también están acelerando el proceso de selección. De acuerdo con Campbell et al. (2019), estas entrevistas, basadas en IA, permiten realizar rondas preliminares de entrevistas de manera estandarizada, lo que garantiza una evaluación más coherente y libre de sesgos. Las entrevistas grabadas también permiten a los reclutadores revisarlas con mayor detalle, lo que mejora la toma de decisiones.

2.8.5.3 Sostenibilidad de los Resultados a Largo Plazo

Los beneficios de la IA no solo son inmediatos, sino que también son sostenibles en el tiempo. Cascio y Boudreau (2016) argumentan que, al incorporar IA en los procesos de contratación, las organizaciones no solo mejoran la calidad de las decisiones actuales, sino que también generan una base de datos robusta que sirve para mejorar futuras selecciones. Esta base de datos es crucial para ajustar las estrategias de contratación, lo que garantiza que las organizaciones sigan contratando a los mejores talentos a medida que evolucionan.

La implementación de IA también genera un impacto positivo en la cultura organizacional. Al basar la contratación en datos objetivos y evitar decisiones sesgadas, las empresas fomentan un entorno de trabajo más transparente y equitativo, lo que fortalece la confianza dentro de la organización. Según Hao (2020), una cultura organizacional que promueve la transparencia en la contratación no solo atrae talento diverso, sino que también mejora la retención de los empleados, ya que estos se sienten valorados por sus méritos y habilidades, no por su identidad.

2.9 Comunicación Efectiva Para la Retención.

En el contexto del outsourcing de talento humano, especialmente en el sector de ventas, la comunicación efectiva se convierte en un pilar fundamental para la retención de personal. La comunicación no solo facilita la alineación de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la empresa, sino que también juega un papel crucial en la construcción de un ambiente de trabajo cohesivo y comprometido (Jessica Thiefels, 2024). A través de prácticas de comunicación transparentes y consistentes, las empresas Multinacionales pueden aumentar la satisfacción laboral, reducir la rotación de personal y fomentar una cultura organizacional sólida. Posteriormente, se detallan los elementos clave de una comunicación efectiva para la retención de personal.

La comunicación efectiva es un elemento crucial en las estrategias de retención de personal, especialmente en el contexto del outsourcing de talento humano en el sector de ventas. Una comunicación clara y abierta no solo ayuda a construir confianza entre los colaboradores y la dirección, sino que también puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la intención de rotación (Rhoades, 2002). Para las empresas Multinacionales que dependen del outsourcing, establecer canales de comunicación efectivos con los colaboradores tercerizados es fundamental para alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización y fomentar un ambiente de trabajo cohesivo y comprometido.

La comunicación efectiva comienza con la transparencia organizacional. Las empresas deben ser transparentes sobre sus metas, valores y expectativas desde el principio del proceso de contratación. Durante la inducción, es vital que los nuevos colaboradores comprendan

claramente los objetivos de la empresa y cómo su trabajo contribuye a estos objetivos. Esto no solo ayuda a alinear a los colaboradores con la misión de la empresa, sino que también les proporciona un sentido de propósito y pertenencia (Bauer, 2010). Además, las actualizaciones regulares sobre el rendimiento de la empresa, los cambios estratégicos y las metas a corto y largo plazo pueden mantener a los colaboradores informados y comprometidos.

El feedback continuo es otro componente esencial de la comunicación efectiva. Las revisiones regulares del desempeño y las conversaciones con retroalimentación permiten a los colaboradores saber cómo están desempeñándose y dónde pueden mejorar. Este feedback debe ser constructivo y enfocado en el desarrollo, no solo en la corrección de errores. Las reuniones son bidireccionales, donde los colaboradores también pueden expresar sus preocupaciones y sugerencias, pueden mejorar la moral y el compromiso (Coronado & Valdivia, 2020) Este tipo de comunicación abierta puede fomentar una cultura de mejora continua y desarrollo profesional.

La implementación de reuniones regulares y puntos de contacto puede facilitar una comunicación constante y efectiva. Las reuniones de equipo, las sesiones de brainstorming o lluvia de ideas complementados con los talleres pueden proporcionar plataformas para la interacción y el intercambio de ideas. Estas reuniones no solo deben centrarse en los aspectos operativos del trabajo, sino también en la construcción de relaciones y la cohesión del equipo (Edmondson, 1999). Para los colaboradores tercerizados, estas reuniones pueden ser una oportunidad para sentirse más conectados con la organización principal y sus colegas.

En el contexto del outsourcing, es fundamental utilizar herramientas de colaboración digital para superar las barreras geográficas y de tiempo. Las plataformas de comunicación como

Slack, Microsoft Teams y Zoom pueden facilitar la interacción en tiempo real y el intercambio de información. Estas herramientas permiten a los equipos distribuidos colaborar de manera efectiva, compartir actualizaciones y resolver problemas rápidamente (Hinds & Kiesler, 2002). Además, la documentación compartida y los repositorios de conocimiento pueden asegurar que todos los colaboradores tengan acceso a la información más actualizada y relevante.

La creación de un canal de retroalimentación anónimo puede proporcionar a los colaboradores una plataforma para expresar sus preocupaciones sin temor a represalias. Esto puede ser particularmente útil en el contexto del outsourcing, donde los colaboradores pueden sentirse menos seguros al expresar sus opiniones abiertamente. Las encuestas anónimas de satisfacción laboral y los buzones de sugerencias pueden ofrecer una visión valiosa sobre las áreas de mejora y las preocupaciones de los colaboradores (Kaplan, 2016).

La comunicación de reconocimiento y recompensa es otra estrategia efectiva para la retención de personal. Reconocer públicamente los logros y contribuciones de los colaboradores puede aumentar su motivación y compromiso. Las empresas deben celebrar los éxitos individuales y de equipo, proporcionando recompensas tangibles e intangibles. Esto puede incluir bonificaciones, premios, certificados de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional (Nelson, 2005). El reconocimiento regular puede hacer que los colaboradores se sientan valorados y apreciados, lo que reduce la rotación.

3 METODOLOGIA

Este estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo de investigación, orientado a comprender en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes en relación con el objeto de estudio: la gestión del talento humano en una empresa multinacional específica. El enfoque cualitativo permite no solo contextualizar fenómenos como la rotación del personal, sino también analizar las dinámicas subyacentes en áreas clave como la comunicación interna, los procesos de capacitación y las políticas de recursos humanos.

En particular, este diseño metodológico busca explorar cómo la cultura corporativa influye en la retención del personal de ventas y de qué manera las prácticas de reclutamiento y selección contribuyen a fomentar o limitar la estabilidad laboral. A través de entrevistas, grupos focales y análisis documental, se pretende captar matices y detalles que no serían evidentes en un análisis cuantitativo. Además, el enfoque cualitativo facilita la identificación de patrones emergentes y perspectivas individuales que enriquecen la comprensión del fenómeno, especialmente en un entorno organizacional tan dinámico y diverso como el de una multinacional.

Asimismo, esta metodología permite considerar factores contextuales únicos, como las expectativas de los empleados, la percepción de oportunidades de crecimiento profesional y la alineación de los valores personales con los de la empresa. De esta manera, se busca generar un conocimiento integral que pueda servir como base para propuestas estratégicas enfocadas en mejorar la estabilidad y satisfacción del personal de ventas.

Como menciona (Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B., 2014), el enfoque cualitativo se elige para comprender las perspectivas de los participantes ya sean individuos o grupos pequeños acerca de los fenómenos que los rodean. En el contexto de la alta rotación en el departamento de ventas de la empresa Multinacional en estudio, este enfoque se vuelve fundamental para profundizar en las experiencias y opiniones de los colaboradores que han dejado o están considerando dejar la empresa. Al explorar cómo perciben subjetivamente su realidad laboral, se pueden identificar los factores que contribuyen a su descontento y eventual salida.

Entender estas perspectivas permite a las organizaciones empresas Multinacionales no solo abordar las causas de la rotación, sino también implementar estrategias efectivas de retención. Por ejemplo, los colaboradores expresan que no tienen oportunidades de crecimiento o que la cultura organizacional no se alinea con sus valores, esto puede influir en su decisión de permanecer o no en la empresa. Así, al desarrollar la investigación estas experiencias y significados, se pueden desarrollar programas adecuados que fomenten un ambiente laboral positivo y reduzcan la rotación de personal.

Lo cualitativo se traduce en practicar un método inductivo que permite que los datos revelen patrones emergentes y temas relevantes durante el proceso de investigación. Este enfoque flexible y abierto a la interpretación permite una exploración profunda y rica de los fenómenos estudiados, sin limitar la investigación a predicciones previas. En palabras del Sampieri, "la investigación cualitativa no pretende demostrar ni probar, sino comprender" (sampiere, 2014)

Para el alcance de la investigación y como se ha mencionado se analizará el comportamiento de una empresa Multinacional con sede en Colombia, que puede ser replicado a otras empresas que tengan el servicio de contratación del personal de ventas por medio de un outsourcing. Teniendo en cuenta la estructura del análisis cualitativo donde se relaciona que la recolección de la información o datos se debe manejar en un espacio como entorno natural y cotidiano en referencia al proceso de estudio, y de acuerdo con Chew & Chan (2008).

Para este estudio sobre la alta rotación de personal en empresas Multinacionales, se inició con una revisión exhaustiva de literatura permitiendo entender sobre este fenómeno. Esto permitió entender las teorías y enfoques previos que abordan las causas y consecuencias de la rotación, así como las mejores prácticas para retener el talento. Luego, diseñamos entrevistas estructuradas que aplicamos a los gerentes de la empresa Multinacional, a gerentes del outsourcing, personal de ventas antiguo y nuevo. Esta metodología cualitativa brinda perspectivas directas sobre las dinámicas laborales y los desafíos que enfrentan ambas partes en relación con la rotación de personal. Analizamos cuidadosamente los datos recopilados en las entrevistas para identificar patrones, inquietudes y oportunidades de mejora. Este análisis ayudó a diagnosticar las causas específicas de la alta rotación en el contexto de la empresa estudiada. A partir de este diagnóstico, desarrollamos soluciones estratégicas para mejorar la retención de colaboradores en el entorno de la empresa Multinacional.

3.1 Población y muestra

El muestreo realizado es no probabilístico en esta investigación. Las entrevistas se realizaron en una empresa multinacional enfocada en el desarrollo de productos de aseo personal y cosméticos. El proceso incluyó la evaluación de cuatro personas, a saber: el gerente del área de Field Sales (Ventas externas), el Key Account Manager (KAM) del Outsourcing encargado de la cuenta —quien gestiona a los clientes que generan mayores ingresos—, así como dos integrantes del personal de ventas: uno con mayor antigüedad y otro recién ingresado.

Este enfoque permite obtener una perspectiva integral sobre los factores que afectan la retención del personal. Los vendedores con mayor antigüedad aportaron información valiosa sobre los cambios y patrones observados en la gestión de la rotación, mientras que los colaboradores más recientes compartieron sus experiencias iniciales y las motivaciones que influyen en su decisión de permanecer o considerar abandonar la empresa. Esta variedad de puntos de vista enriquece el análisis y garantiza una comprensión más profunda de las dinámicas internas relacionadas con la rotación y la retención del personal.

La literatura científica soporta la decisión de estudiar poblaciones finitas ya que permite una profundidad y un nivel de detalle que es a menudo necesario para la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico. En la investigación de la rotación de personal, es crucial identificar y comprender los factores específicos que afectan a una organización en particular (Rivera Muñoz, M. Y., 2016).

La población de una investigación está compuesta por todos los elementos (personas, objetos, organismos, historias) que participan del fenómeno que fue definido y delimitado en el análisis del problema de investigación. La población tiene la característica de ser estudiada, medida y cuantificada.

En este sentido una comprensión detallada de la población de estudio, la aplicación de una tipología de muestreo adecuada y el uso de instrumentos de recopilación de información científicamente validados, son cruciales para el éxito de la investigación sobre la alineación de proveedores de talento humano y su impacto en los ingresos de la empresa Multinacional.

3.2 Determinación de la Muestra

En el caso específico de esta investigación sobre la alta rotación de personal en las empresas Multinacionales, se plantea la necesidad de recurrir a un enfoque de muestreo no probabilístico. Este tipo de muestreo se caracteriza por no asignar a cada miembro de la población una probabilidad igual de ser seleccionado, lo que significa que no se utiliza un proceso de muestreo aleatorio. En lugar de ello, la selección de participantes (4 personas) se basa en criterios específicos que son relevantes para el estudio, lo que permite obtener información más profunda y contextualizada sobre las experiencias de los colaboradores y las dinámicas organizacionales.

La elección de un muestreo no probabilístico se justifica por la naturaleza específica del estudio y los datos necesarios para abordar las preguntas de investigación planteadas. Dado que buscamos comprender las percepciones y experiencias subjetivas de los colaboradores en

relación con su rotación, es fundamental seleccionar individuos que posean un conocimiento directo y relevante sobre los factores que influyen en su decisión de permanecer o dejar la organización. Este enfoque permite captar matices y detalles que podrían pasar desapercibidos en un muestreo aleatorio, y asegura que las voces de aquellos más afectados por la alta rotación sean representadas adecuadamente.

A través de este método, se busca generar una comprensión rica y contextualizada del fenómeno de la rotación de personal en el entorno en la empresa Multinacional, facilitando así la identificación de estrategias efectivas que las organizaciones puedan implementar para mejorar la retención de talento y fortalecer su competitividad en el mercado teniendo en cuenta que la información de las personas seleccionadas es específica dado al cargo o tiempo de antigüedad en la empresa.

3.3 Instrumentos

Las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Usualmente se usan en investigación científica y empresarial, estadística y marketing. Cada una de estas técnicas permite recopilar información de diferente tipo. Por este motivo, es importante conocer sus características y tener claros los objetivos para elegir aquellas que permitan recoger la información apropiada. (lifeder, 2021). Para el desarrollo de nuestro instrumento de levantamiento de información, se ha seleccionado “la entrevista” como método para ello.

Según (Díaz, 2013), se sugiere que la entrevista supera al cuestionario debido a su capacidad para obtener información más detallada y completa, además de permitir la clarificación de dudas durante el proceso, lo que asegura respuestas más útiles. La entrevista resulta especialmente beneficiosa en estudios explicativos y en etapas exploratorias, así como en la elaboración de instrumentos de recolección de datos. En la investigación cualitativa, la entrevista se caracteriza por varios elementos: tiene como objetivo recabar información sobre un tema específico con precisión y obtener los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión. El entrevistador debe mantener una actitud activa, interpretando continuamente el discurso del entrevistado para obtener una comprensión profunda. Con frecuencia, la entrevista se combina con otras técnicas según la naturaleza específica de la investigación.

Como se menciona anteriormente la población es finita, por lo cual las entrevistas estarán aplicadas a los directivos de la compañía en estudio, trabajadores recién ingresados, trabajadores vinculados en la empresa Multinacional, así como el tercero que apoya dicha actividad.

El proceso de diseño del instrumento de entrevista utilizado en este estudio, que se encuentra detallado en los anexos A, B, C y D se llevó a cabo con meticulosidad y atención a cada detalle. La elección de una entrevista semiestructurada se fundamentó en su capacidad para explorar a profundidad las percepciones, experiencias y desafíos relacionados con la rotación de personal en la organización. Siguiendo las pautas sugeridas por (Creswell, 2014) en su enfoque metodológico, se reconoció que las entrevistas semiestructuradas ofrecen una flexibilidad invaluable al presentar una serie de preguntas abiertas que permiten a los participantes expresar

sus opiniones de manera libre y detallada, lo que contribuye a una comprensión más rica y completa del fenómeno estudiado.

El diseño de las entrevistas está centrando en una variedad de temas que se consideraron esenciales para comprender a fondo la dinámica de la rotación de personal en la organización. Estos temas incluyeron, entre otros, las razones subyacentes detrás de la rotación de personal, las políticas de retención implementadas por la organización, la satisfacción laboral de los colaboradores, las oportunidades de desarrollo profesional y las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. Además, se tuvo en cuenta la necesidad de brindar la flexibilidad adecuada durante las entrevistas para explorar temas emergentes y permitir que los participantes profundizaran en áreas de interés particular.

Es importante destacar que el instrumento de entrevista pasó por un riguroso proceso de validación por parte de expertos docentes en investigación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios realizada y validada antes de su implementación. Los comentarios y sugerencias proporcionados por estos expertos fueron cuidadosamente considerados y utilizados para ajustar y mejorar el instrumento, garantizando así su relevancia y efectividad en la recopilación de datos pertinentes para los objetivos de investigación establecidos. Anexo I.

De igual manera se utilizara dentro de la investigación una matriz EFI (matriz de evaluación de Factores Internos) lo cual es una herramienta estratégica utilizada en el diagnóstico interno de la empresa Multinacional en estudio, su propósito es analizar fortalezas y debilidades internas que puedan estar influyendo, este análisis es fundamental y será expuesto más adelante donde profundizaremos los resultados permitiendo visualizar el grado de fortaleza

o debilidad de la empresa frente a estos factores. Según Hunger y Wheelen (2010), "la matriz EFI permite a las organizaciones evaluar las fortalezas y debilidades internas más relevantes, asignarles pesos de acuerdo con su importancia y calificar la capacidad de la organización para enfrentarlas, lo cual es fundamental para formular estrategias que mejoren el rendimiento" (p. 120).

3.4 Descripción de Procedimientos

El análisis de recopilación de datos se realiza directamente en el lugar de trabajo para comprender los factores que contribuyen a la rotación del personal en la organización empresa Multinacional. Lo más importante es identificar desde la base, los problemas que se plantean como la alta rotación de personal de ventas y reconocer de manera cualitativa el objetivo de la investigación.

Para realizar la selección de la muestra, se determinó que los participantes para este estudio serán el gerente del área de ventas, conocido como Field Sales, y el KAM gerente de la cuenta desde el Outsourcing, igualmente como se contextualizó en párrafos anteriores es la persona que se encarga de gestionar con los clientes que producen más ingresos, además, se incluirá al personal de ventas antiguo y nuevo, lo que permitirá obtener una perspectiva más completa sobre los factores que influyen en la retención del personal en la organización.

Al incluir a estos diferentes roles, se busca enriquecer el análisis y la comprensión de las dinámicas de retención. Los vendedores con mayor antigüedad aportarán información sobre su

experiencia en la empresa y los cambios que han observado a lo largo del tiempo, mientras que el personal más reciente podrá ofrecer una visión sobre sus motivaciones y desafíos iniciales.

Es importante mencionar que se contará con la aprobación ética necesaria del Outsourcing para recopilar esta información, asegurando así que el proceso sea transparente y respetuoso. Esta base de datos no solo se utilizará para el presente estudio, sino que también se podrá replicar en futuras investigaciones en otras organizaciones del mismo sector y con la misma problemática, contribuyendo así al conocimiento sobre la retención del personal en ventas.

3.5 Análisis de Información

Para abordar la alta rotación del personal de ventas tercerizado en una empresa Multinacional del sector de aseo personal y cosméticos, se llevará a cabo un análisis temático, el cual se puede denominar que es un método fundamental de estudio de datos cualitativos que consiste en identificar, analizar e interpretar patrones de significado o "temas" en los datos. (Atlas.ti, 2024)

Este tipo de análisis busca resaltar las experiencias, opiniones y percepciones de los individuos, a menudo con el objetivo de comprender en profundidad la realidad vivida por las personas. Su objetivo es identificar temas que permitan comprender mejor a un grupo o una cultura en particular (Atlas.ti, 2024)

3.6 Procedimiento de Análisis

Recolección de Datos: Se destacan que las entrevistas empleadas fueron diseñadas y validadas por expertos mediante una matriz de datos, enviada para calificar los siguientes aspectos: relevancia, representatividad y claridad, siendo aprobada por el experto, después de realizar ajustes y correcciones. La matriz de validación del instrumento puede ser visualizado en el *Anexo I Formato instrumento de validación*.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas diseñadas y validadas por expertos, con un representante directivo por parte de la empresa Multinacional y otro por el Outsourcing, de esta manera se recolectarían datos sobre satisfacción laboral de acuerdo con su perspectiva hacia el grupo de colaboradores del área de ventas, opiniones de las políticas de tercerización y experiencias relacionadas con la rotación de personal. El desarrollo de estas entrevistas podrá visualizarse en el *Anexo B instrumento entrevista Outsourcing* y *Anexo C instrumento entrevista Empresa Multinacional* del presente documento.

Preparación de Datos: Limpieza y preparación de datos para garantizar la precisión, incluyendo la codificación de datos cualitativos y la corrección de valores atípicos o faltantes.

En primero lugar se realizó la lectura de los datos obtenidos mediante las entrevistas, para destacar los patrones de información o lo más relevante de los hallazgos, organizamos dicha información posteriormente, nombrando distintivos que nos faciliten el proceso, revisaremos esos datos relevantes con la información general para asegurar dicha coherencia, por último se desarrollará el diagnóstico tomando en cuenta la interpretación de lo consolidado y el cual se respaldará con suficientes argumentos en concordancia con lo analizado y obtenido.

3.7 Consideraciones Éticas

En este estudio se han tenido en cuenta diversas consideraciones éticas para garantizar la protección y el bienestar de los participantes, así como la integridad del proceso de investigación. Estas consideraciones son fundamentales para asegurar que el estudio se realice de manera responsable y respetuosa, cumpliendo con los estándares éticos establecidos en la investigación académica. A continuación, se detallan los principales aspectos éticos contemplados, abarcando desde el consentimiento informado hasta la confidencialidad, minimización de riesgos y la integridad y transparencia en la gestión de los datos.

Consentimiento Informado

Cada participante fue debidamente informado sobre los objetivos, métodos, beneficios potenciales y riesgos del estudio. El proceso de obtención del consentimiento informado implicó proporcionar a los participantes una explicación clara y detallada del propósito del estudio, los procedimientos específicos que se seguirían, y cualquier riesgo o beneficio que pudiera derivarse de su participación. Se obtuvo su consentimiento por escrito para asegurar que comprendieran que su participación era totalmente voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento sin sufrir ninguna consecuencia negativa. Este procedimiento cumple con las recomendaciones de (Faden, 1986), quienes enfatizan la importancia de un consentimiento plenamente informado y voluntario en las investigaciones.

Confidencialidad y Privacidad

Para proteger la confidencialidad de los participantes, se implementaron varias medidas rigurosas. Los datos personales fueron anonimizados, utilizando códigos en lugar de nombres u otros identificadores directos. Además, debido a razones de reserva y confidencialidad, no se divulgará el nombre de la empresa multinacional, ni de la empresa de outsourcing involucradas en el estudio. Esta decisión está fundamentada en acuerdos de confidencialidad que protegen los intereses comerciales y estratégicos de las empresas participantes, así como en la necesidad de evitar cualquier repercusión negativa que la divulgación de esta información pudiera causar. De igual manera, aunque se dispone de grabaciones de las entrevistas con los encuestados, no se revelará su identidad para proteger su privacidad y cumplir con las normativas éticas y legales aplicables (Sieber, 1992). Estas medidas aseguran que se respete la privacidad de todos los participantes y se mantenga la integridad de la información.

Minimización de Riesgos

Se han tomado todas las precauciones necesarias para minimizar los riesgos asociados a la participación en este estudio. Las entrevistas fueron diseñadas para ser lo menos intrusivas posible, evitando preguntas que pudieran causar incomodidad o estrés a los participantes. En caso de que surgiera algún tema sensible durante las entrevistas, se manejó con el máximo cuidado y respeto hacia el bienestar emocional del participante. Estas medidas garantizan que los riesgos se mantengan al mínimo, proporcionando un entorno seguro y respetuoso para todos los involucrados. La minimización de riesgos es una consideración crítica para asegurar que los participantes no sufran daño o malestar innecesario durante el estudio.

Integridad y Transparencia

La integridad y transparencia en la gestión de los datos y la comunicación de los resultados son pilares fundamentales de este estudio. Todos los datos recolectados fueron manejados de manera honesta y transparente, asegurando que los resultados presentados reflejen fielmente los hallazgos del estudio. Además, se mantuvo una comunicación abierta con todos los interesados, incluyendo la publicación de resultados en formatos que permitan la verificación y replicación por otros investigadores. Este enfoque asegura que el proceso de investigación sea íntegro y que los datos se manejen de manera ética y responsable, siguiendo las recomendaciones de (Mertens D. M., 2009). La integridad y transparencia son esenciales para mantener la confianza en la investigación y asegurar que los resultados sean precisos y fiables.

Estas medidas protegen los derechos y el bienestar de los participantes, mantienen la confidencialidad de la información y garantizan la integridad y transparencia en todo el proceso de investigación. Al seguir estos principios éticos, el estudio se alinea con los estándares de investigación académica, proporcionando un marco sólido y respetuoso para la recolección y análisis de datos.

Instrumento aceptación y autorización

El instrumento de aceptación y autorización, relacionado en el *anexo A*, está diseñado para evaluar, proteger y garantizar la confidencialidad de los datos personales, del entrevistado, logrando que todos los datos recogidos se traten con el más alto nivel de confidencialidad. Los formularios, bases de datos y otros registros solo mostrarán códigos asignados a cada

participante, sin exponer información personal directa. Además, se almacenarán en sistemas seguros con acceso limitado (Spellecy & Busse, 2021).

4 RESULTADOS

En el análisis de la rotación de colaboradores en la empresa Multinacional dedicada a la fabricación y distribución de productos para el cuidado personal y cosméticos, resulta fundamental abordar múltiples aspectos que impactan en la retención y desempeño del personal de ventas. Más allá del proceso de selección y contratación, es esencial considerar una visión integral que incluya competencias clave para un buen desempeño, como la adaptabilidad, la capacidad para resolver problemas y el trabajo en equipo, garantizando que los nuevos colaboradores estén alineados con las expectativas y objetivos organizacionales.

Este análisis abarca la revisión de las fortalezas y debilidades en el reclutamiento, pero también pone énfasis en otros elementos determinantes para la retención de talento, como los programas de formación, la integración cultural, el seguimiento al desempeño y las estrategias de motivación implementadas por la empresa. La incorporación de candidatos idóneos no solo depende de su experiencia técnica, sino también de su capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y exigente, contribuyendo de manera activa al logro de los objetivos comerciales.

Adicionalmente, se evaluará cómo la identificación de competencias transversales, tales como el pensamiento crítico y la orientación a resultados, impacta directamente en la estabilidad y efectividad del equipo de ventas. El análisis se apoyará en el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir de manera precisa el impacto de las estrategias actuales en la retención y desarrollo del talento humano. Con base en los hallazgos, se propondrá un proceso de mejora que no solo optimice la captación de talento, sino que también refuerce la formación, el acompañamiento y las oportunidades de crecimiento para los colaboradores,

asegurando la estabilidad y éxito del equipo de ventas dentro de un mercado altamente competitivo.

4.1 Diagnóstico Proceso de Outsourcing Dentro de la Empresa.

A continuación, se presenta un análisis detallado de la entrevista realizada a los responsables de la gestión del outsourcing y a los colaboradores subcontratados, identificando los elementos clave que vinculan las prácticas de ambas partes en relación con la retención del personal de ventas contratado. Este análisis aborda las fortalezas y debilidades observadas en el proceso actual, evaluando cómo las decisiones y prácticas tanto de la empresa como de los colaboradores influyen en la estabilidad laboral y en la motivación del equipo. A lo largo de esta sección, se examinan las diferentes perspectivas sobre la efectividad de las estrategias implementadas para asegurar la permanencia de los colaboradores, así como los desafíos que enfrentan tanto la organización como los trabajadores en su día a día.

4.1.1 Análisis Del Proceso de Gestión Para la Retención Del Personal Por Parte Del Outsourcing.

El análisis del proceso de gestión enfocado en la retención del personal de ventas contratado mediante outsourcing resalta la importancia de contar con un enfoque integral desde el inicio del proceso de selección. Para asegurar un desempeño exitoso, no solo es necesario evaluar las habilidades técnicas y la experiencia de los candidatos, sino también cualidades clave como la adaptabilidad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la capacidad de trabajar en equipo. Estas competencias deben ser consideradas para asegurar que los

colaboradores seleccionados estén alineados con los objetivos organizacionales y comerciales de la empresa Multinacional, lo que facilitará su integración y contribuirá al éxito a largo plazo en la empresa.

El outsourcing aporta fortalezas significativas, como el acceso a un amplio y diverso espectro de talento que facilita la captación de perfiles alineados con las necesidades de la empresa. Esta diversidad, cuando es gestionada correctamente, mejora la integración del personal y fortalece el compromiso con la cultura organizacional. Además, el uso de herramientas tecnológicas en la gestión del talento optimiza recursos, reduce tiempos de reclutamiento y eleva la eficiencia de los procesos.

Sin embargo, el análisis revela áreas de mejora en el modelo actual. A pesar de la inclusión de evaluaciones técnicas y psicotécnicas, los criterios de selección tienden a priorizar aspectos tradicionales como la experiencia y la presentación personal, lo que puede pasar por alto competencias transversales cruciales. Esta limitación, junto con la ausencia de un programa robusto de integración y capacitación, afecta la satisfacción laboral, el compromiso inicial y, por ende, la retención del personal de ventas. Esto resulta en un incremento de los costos operativos debido a la rotación constante y la necesidad recurrente de reclutar y capacitar nuevos colaboradores.

Para identificar con mayor precisión estas debilidades, se utiliza una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual analiza las fortalezas y debilidades del proceso de outsourcing relacionado con la prestación del servicio a la empresa Multinacional, considerando su impacto en aspectos clave como la contratación, la capacitación y la gestión de la rotación de

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

77

colaboradores. La matriz no solo evalúa la efectividad de la colaboración entre el outsourcing y la empresa Multinacional, sino también cómo los procesos actuales pueden ser optimizados para alinear mejor las expectativas de ambas partes. Este análisis permite identificar cuellos de botella, realizar ajustes estratégicos y asegurar que el outsourcing contribuya de manera efectiva a la estabilidad y el desempeño del equipo de ventas.

Es esencial un enfoque estandarizado y coherente que articule todos los aspectos evaluados: competencias necesarias, eficiencia del outsourcing, estrategias de integración y desarrollo, y el uso de herramientas como la Matriz EFI para la toma de decisiones informadas. Esto permitirá a la empresa Multinacional optimizar su proceso de gestión del talento humano y responder eficazmente a las demandas de un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Tabla 1. Matriz EFI

FACTORES CLAVES INTERNOS	Peso	Evaluación	Ponderación
FORTALEZAS			
Reconocimiento de marca y posicionamiento sólido en el mercado	0.10	3	0.3
Productos de calidad que generan lealtad por parte del cliente	0.09	3.5	0.315
Experiencia en el mercado del cuidado personal y cosméticos	0.08	3	0.24
Procesos de selección tecnificados	0.07	3.2	0.224
Colaboración con proveedores estratégicos	0.06	2.8	0.168
Subtotal fortalezas	0.40		1.247
DEBILIDADES			
Escasa transparencia en la comunicación interna	0.15	1.2	0.18
Colaboración débil entre empresa y proveedor de outsourcing	0.13	1.5	0.195

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

78

Falta de programas de desarrollo profesional y capacitación continua	0.10	1.6	0.16
Eliminación de recursos promocionales y herramientas para el personal de ventas	0.10	2	0.2
Deficiencias en la cultura organizacional y sentido de pertenencia	0.12	1.8	0.216
Subtotal debilidades	0.6		0.951
Total	1		2.198

Una vez realizada la matriz, se identifican limitaciones en el desarrollo profesional de los colaboradores tercerizados, donde la baja participación en programas de capacitación genera una brecha entre las habilidades requeridas y las desarrolladas. Esta desconexión limita el potencial del personal y su capacidad para enfrentar los retos de un entorno competitivo. Como resultado, se plantea la necesidad de fortalecer los programas de formación continua e integración cultural para maximizar el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

El resultado de la aplicación de la matriz presenta un análisis integral de los factores internos clave que afectan a la empresa Multinacional en cuestión. En términos generales, la matriz está dividida en dos grandes bloques: fortalezas y debilidades, con la ponderación total de 1, distribuida entre ambas características. Las fortalezas suman una ponderación de 0.40, lo que sugiere que, aunque la empresa tiene aspectos positivos en su funcionamiento, las debilidades, con una ponderación de 0.60, tienen un mayor peso en la evaluación, reflejando que las áreas críticas requieren atención urgente. La puntuación ponderada total, que da como resultado un 2.198, señala que, aunque la empresa tiene aspectos sólidos, las áreas de mejora son considerablemente más determinantes para el éxito futuro, especialmente en lo que respecta a la comunicación, la colaboración y la capacitación del personal.

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

79

En cuanto a las fortalezas, la empresa se beneficia de un reconocimiento de marca y un posicionamiento sólido, lo que representa una ventaja competitiva clave en el mercado. Este factor se valora con una evaluación de 3.0 y tiene la ponderación más alta dentro de las fortalezas (0.10), lo que indica que es uno de los elementos más fuertes de la empresa. La presencia de productos de calidad que fomentan la lealtad del cliente también es un punto destacado, con una puntuación evaluada de 3.5, lo que refuerza la confianza del consumidor en la marca. Aunque la experiencia en el mercado de belleza y cosméticos es importante, se evaluó con un 3.0, lo que denota una fortaleza más moderada, pero igualmente significativa. La tecnificación de los procesos de selección también es una ventaja importante, ya que permite una mejor gestión del talento humano, aunque se valora ligeramente por debajo de las demás fortalezas con un 3.2. Finalmente, la colaboración con proveedores estratégicos, que es una ventaja para la empresa, recibe la evaluación más baja dentro de las fortalezas con un 2.8, lo que sugiere que hay áreas de mejora en esta colaboración.

Respecto a las debilidades, la escasa transparencia en la comunicación interna emerge como el factor más crítico, con la ponderación más alta (0.15) y la evaluación más baja (1.2), lo que refleja que la falta de claridad y apertura en los procesos de comunicación está profundamente afectando la dinámica interna de la empresa. Esta debilidad se relaciona directamente con la alta rotación de personal y desmotivación, ya que los colaboradores no reciben información adecuada sobre cambios importantes y, por lo tanto, no se sienten comprometidos con la empresa. La colaboración limitada entre la empresa y sus proveedores también presenta una debilidad significativa, con una ponderación de 0.13 y una evaluación de 1.5, lo que indica que la falta de interacción estrecha con los proveedores afecta la eficacia y

eficiencia de los procesos internos, especialmente en ventas y suministro de recursos clave. Las deficiencias en la cultura organizacional y el sentido de pertenencia son también una debilidad considerable, evaluada en 1.8 con una ponderación de 0.12. Esto refleja la falta de un ambiente laboral cohesionado y motivador, lo que disminuye la lealtad de los colaboradores y aumenta la posibilidad de rotación.

La falta de capacitación continua y desarrollo profesional es otra debilidad destacada, que afecta la motivación y el desempeño de los colaboradores, especialmente en las nuevas contrataciones. Esto se evalúa en 1.6, con una ponderación de 0.10, lo que subraya la importancia de invertir en la formación y el desarrollo del personal. Finalmente, la escasez de recursos promocionales para ventas, que afecta la interacción con los clientes y las ventas en sí, se evalúa con una puntuación de 2.0 y una ponderación de 0.10. Esto muestra que, aunque este factor no es tan crítico como la falta de comunicación o la colaboración con proveedores, sigue siendo una debilidad relevante para el éxito comercial.

4.1.2 Diagnóstico Desde la Perspectiva de Colaboradores.

Este análisis se realiza con el objetivo de comprender a profundidad la perspectiva de los colaboradores subcontratados, quienes enfrentan retos específicos en su día a día. Con esta entrevista, se identificaron siete factores críticos que impactan en la motivación y retención del personal, claves para abordar y mejorar la situación actual del equipo: Desconexión y desmotivación, falta de organización en la gestión de ventas, falta de recursos y apoyo para ventas, cambios en la estructura de personal y reducción de beneficios, escasa comunicación y

retroalimentación, y por último, desarrollo profesional y oportunidades de crecimiento. A continuación, se procede a profundizar en cada una de ellas

Desconexión y desmotivación: La empleada entrevistada manifestó una creciente desconexión hacia la empresa Multinacional en la que ha trabajado durante cuatro años. Según sus palabras, "al principio estaba emocionada por trabajar en una empresa de renombre, pero con el tiempo la falta de comunicación y apoyo entre los equipos ha ido minando mi motivación", lo que indica que la falta de una comunicación efectiva y el escaso apoyo por parte de la empresa ha afectado negativamente su compromiso y satisfacción laboral. Luego complementa: "A pesar de que he cumplido con mis metas, no he recibido reconocimiento ni se ha tomado en cuenta mi opinión en decisiones importantes. Esto me ha hecho sentir como si mi trabajo no tuviera impacto real, lo cual genera una sensación de estar desconectada de la misión y visión de la empresa." Esto refleja una ausencia de estrategias de motivación y reconocimiento, elementos cruciales para mantener la conexión emocional de los colaboradores con la cultura organizacional y sus objetivos a largo plazo.

Así mismo señala, que anteriormente existía una mayor interacción y consideración hacia los colaboradores subcontratados, particularmente en eventos como los lanzamientos de productos. Sin embargo, con el tiempo, ha disminuido el nivel de atención y apoyo, lo cual ha deteriorado su motivación y el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Esta falta de conexión emocional con la empresa y la percepción de ser un "número más" dentro de una estructura corporativa demasiado jerárquica fueron destacados como factores clave de su desmotivación. La empleada también indicó que "el ambiente laboral se ha vuelto tenso, no

se fomenta el trabajo en equipo y no veo un futuro claro dentro de la organización, lo que me hace pensar en buscar otras oportunidades".

Falta de organización en la gestión de ventas: Uno de los problemas más críticos que la empleada mencionó durante la entrevista fue la falta de organización en la asignación de las metas de ventas, lo que ha generado una gran frustración y desconfianza en el sistema de gestión de la empresa. Según comentó, "en los últimos cuatro meses, nunca he recibido mi cuota de ventas a tiempo. A veces la asignación llega con retrasos de una o dos semanas, y eso afecta directamente la forma en que organizo mi trabajo y mis objetivos personales".

La entrevistada explicó que esta falta de claridad en la asignación de metas tiene repercusiones no solo en su rendimiento económico, sino también en su motivación y satisfacción laboral. "Cuando no recibo mis objetivos con tiempo, es difícil planificar adecuadamente mis estrategias de ventas. Y como las comisiones son un porcentaje de las ventas alcanzadas, el retraso en la asignación de metas también significa un retraso en el pago de mi comisión, lo que afecta mi estabilidad financiera", señaló.

Además, la entrevistada hizo hincapié en que este desorden genera incertidumbre dentro del equipo de ventas. Comentó que "muchos compañeros comparten la misma preocupación, ya que el no saber con certeza qué se espera de nosotros a menudo nos lleva a cometer errores o a trabajar sin un enfoque claro". Esta situación, según sus palabras, crea un ambiente de trabajo tenso y desorganizado, que afecta tanto el rendimiento individual como el del equipo en general.

Ahora bien, la remuneración adecuada es crucial para mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores, especialmente en áreas de ventas, donde el desempeño está directamente relacionado con los resultados obtenidos. Cuando los colaboradores no reciben una compensación justa y oportuna, como en el caso de la asignación tardía de metas y el retraso en el pago de comisiones, se genera un ambiente de incertidumbre y desconfianza que impacta directamente en su motivación y productividad. El no contar con una estructura de remuneración clara y eficiente puede llevar a los colaboradores a sentirse desvalorizados, afectando no solo su desempeño individual, sino también la dinámica del equipo en general. En el contexto de la problemática que hemos venido analizando, la falta de organización en la asignación de metas de ventas y la remuneración relacionada crea un círculo vicioso de desmotivación y frustración, lo que contribuye a un aumento en la rotación del personal y a la disminución de la satisfacción laboral.

Falta de recursos y apoyo para ventas: Durante la entrevista, la empleada destacó como un factor determinante en su frustración laboral la escasez de recursos materiales que tradicionalmente habían apoyado su trabajo de ventas. Anteriormente, los colaboradores contaban con herramientas promocionales esenciales, como premios y productos de prueba, que facilitaban la interacción directa con los clientes. Estos recursos no solo mejoraban la experiencia del cliente, sino que también aumentaban las oportunidades de cierre de ventas al permitir que los vendedores pudieran ofrecer productos tangibles y crear un sentido de valor agregado.

"Antes, cuando teníamos productos para dar como prueba o premios como incentivos, las ventas fluían mucho más fáciles, ya que generábamos un vínculo más cercano con el cliente",

explicó la entrevistada. "Estas herramientas hacían que los clientes se sintieran más seguros de comprar, porque podían probar el producto antes de decidirse a comprarlo, o al recibir un premio sentían que estaban obteniendo algo extra", agregó.

La escasez de estas herramientas promocionales también ha incrementado la sensación de desmotivación dentro del equipo. La entrevistada comentó que "antes, sabíamos que el tener estas herramientas nos permitía ser más efectivos. Ahora, al no contar con nada más que nuestras palabras, nos sentimos limitados".

Además, esta situación afecta directamente los resultados de ventas. "Es evidente que el número de ventas ha disminuido. La falta de incentivos y la imposibilidad de ofrecer una prueba directa de los productos han afectado la respuesta de los clientes, quienes prefieren alternativas donde puedan ver y probar lo que están comprando", agregó. Esto no solo perjudica a los vendedores en términos de ingresos (ya que los premios y productos de prueba solían vincularse a su comisión), sino que también impacta en el desempeño general de la empresa, que se ve reflejado en la reducción de la satisfacción del cliente y la disminución de la fidelización.

En resumen, la falta de recursos materiales ha colocado a los vendedores en una situación mucho más difícil, donde la creatividad y el conocimiento se han vuelto insuficientes para compensar la ausencia de herramientas que facilitarían la venta. Esto ha generado una carga adicional para el equipo de ventas, reduciendo tanto su eficiencia como la calidad de la interacción con los clientes, lo que finalmente impacta negativamente en los resultados generales de ventas.

Cambios en la Estructura de Personal y Reducción de Beneficios: Durante la entrevista, se mencionó que uno de los factores que más ha impactado la motivación y satisfacción laboral del equipo es la drástica reducción de personal. En un corto período de tiempo, la empresa Multinacional pasó de contar con una planta de más de 100 colaboradores a reducir su plantilla en un 50%. Esta disminución en el número de trabajadores ha creado un ambiente de inseguridad y desconfianza entre los colaboradores, quienes sienten que su continuidad en la empresa está en peligro.

"Es preocupante saber que, después de tanto tiempo trabajando aquí, ahora somos mucho menos en el equipo. La constante reducción de personal nos hace sentir que nuestra estabilidad está en juego", expresó una de las entrevistadas. La incertidumbre sobre el futuro laboral es una de las principales preocupaciones, ya que la falta de comunicación clara sobre las razones de estos recortes hace que los colaboradores se cuestionen constantemente si su puesto pudiera ser el siguiente en ser eliminado.

La situación se ve intensificada por la eliminación de beneficios importantes, como el "bono de belleza", el cual había sido una de las compensaciones adicionales que ayudaban a mantener la motivación y bienestar del personal. "El bono de belleza era algo que valorábamos mucho, porque no solo nos ayudaba económicamente, sino que también era una manera de sentir que la empresa reconocía nuestro esfuerzo y dedicación. Con su eliminación, sentimos que nos están quitando un apoyo significativo", comentó la entrevistada.

Ambas situaciones, la reducción del personal y la eliminación de beneficios, contribuyen significativamente a la percepción generalizada de que la empresa Multinacional está

descuidando a su personal subcontratado. La falta de estabilidad laboral, la eliminación de beneficios y la falta de reconocimiento por antigüedad refuerzan la idea de que la empresa no valora adecuadamente el esfuerzo y la lealtad de sus colaboradores. Este ambiente de incertidumbre y desconfianza afecta directamente la motivación de los colaboradores, lo que puede tener consecuencias negativas tanto en el desempeño individual como en la productividad general del equipo.

Escasa Comunicación y Retroalimentación: Los entrevistados destacan que la comunicación con sus supervisores inmediatos es insuficiente y deficiente. A pesar de expresar sus inquietudes y necesidades a través de diferentes canales, como reuniones informales, correos electrónicos o incluso mensajes directos, sienten que sus solicitudes no son atendidas de manera efectiva. Como mencionó uno de los entrevistados, "hemos repetido varias veces nuestras preocupaciones, pero parece que se pierden en el aire; nunca vemos cambios concretos". Esta falta de respuesta crea un ambiente donde los colaboradores se sienten ignorados, lo que aumenta su frustración y desmotivación.

Además, los colaboradores no reciben la retroalimentación constructiva que necesitan para mejorar en sus funciones. En lugar de reconocimiento por los logros alcanzados, la comunicación de la empresa Multinacional ha estado centrada en la corrección de errores. "Siempre que cometemos un error, nos lo hacen saber de inmediato, pero nunca nos indican lo que hemos hecho bien. Es como si solo viéramos lo negativo y nunca se valore lo positivo", comentó una de las entrevistadas. Este enfoque ha generado un sentimiento generalizado de que

los esfuerzos de los colaboradores no son reconocidos, lo que impacta directamente en su motivación y en su disposición para seguir contribuyendo de manera activa.

La falta de retroalimentación positiva también ha llevado a una desconexión más profunda con la empresa. La escasa comunicación refuerza la sensación de que los colaboradores no están siendo considerados ni involucrados en los procesos que afectan su día a día. "Es como si estuviéramos trabajando en un vacío; no sabemos qué piensan sobre nuestro trabajo ni qué esperan de nosotros. Nos sentimos desconectados de las decisiones que se toman en la empresa y que afectan nuestra rutina", expresó otro de los entrevistados.

Esta falta de involucramiento en las decisiones que impactan directamente en su labor diaria refuerza la sensación de alienación dentro de la empresa. Los colaboradores sienten que no tienen voz en los cambios que se implementan, lo que genera un ambiente de desconfianza y falta de compromiso hacia la organización. Como uno de los entrevistados afirmó, "La falta de comunicación efectiva nos hace sentir que no somos parte de lo que está pasando en la empresa, y eso afecta no solo nuestra productividad, sino también nuestra motivación para seguir adelante".

Desarrollo Profesional y Oportunidades de Crecimiento: Durante la entrevista, la empleada expresó que, a pesar de su tiempo en la empresa, no ha tenido acceso a oportunidades claras de desarrollo profesional. Señaló que, aunque el cargo de supervisión sería el siguiente paso natural en su carrera, está destinado a perfiles más altos, sin que la empresa Multinacional ofrezca programas de capacitación que preparen a los colaboradores actuales para asumir roles más altos. Comentó: "Me esfuerzo cada día, pero no veo cómo podría escalar dentro de la

empresa. Siempre me dicen que necesito más experiencia o formación, pero nunca se me ofrece la oportunidad de obtenerla aquí."

La falta de formación continua ha sido otro obstáculo relevante. En el pasado, la empresa organizaba programas formativos que ahora han sido eliminados o restringidos, afectando la calidad del trabajo. Esta deficiencia es más notoria entre las nuevas empleadas, quienes no cuentan con la preparación adecuada para desarrollar sus tareas de manera eficiente. "Las nuevas compañeras se sienten perdidas porque no tienen la orientación necesaria, lo que impacta su confianza y la calidad de los resultados", agregó la entrevistada.

La ausencia de incentivos, la falta de reconocimiento y la carencia de un plan claro de crecimiento están minando su motivación. La entrevistada manifestó sentirse atrapada, sin posibilidades de avanzar, lo que contribuye a la rotación de personal. La desconexión entre la empresa y su personal subcontratado, junto con la falta de apoyo y de comunicación sobre las oportunidades de desarrollo, ha creado un ambiente laboral desalentador. La empleada concluyó que, si no hay cambios, muchos colaboradores buscarán nuevas oportunidades, ya que no pueden permanecer estancados sin perspectivas de crecimiento.

4.2 Enfoque Propuesto Para la Gestión de la Retención del Personal de Ventas

El análisis realizado sobre el proceso de reclutamiento y selección en la empresa Multinacional evidencia un enfoque centrado en la incorporación de candidatos que no solo cumplan con las competencias técnicas necesarias, sino que también se alineen con la cultura organizacional. No obstante, se identificaron importantes desafíos en la experiencia de los

colaboradores desde su incorporación, lo cual genera frustración y desmotivación, afectando directamente su compromiso y desempeño. Para abordar estas problemáticas, resulta imprescindible implementar un enfoque integral que permita optimizar tanto la selección como la retención de personal, garantizando así una mayor estabilidad y satisfacción laboral.

Se han identificado tres estrategias clave que deben implementarse para mejorar el desempeño y la motivación del equipo. Estas estrategias se enfocan principalmente en la optimización del proceso de selección, el establecimiento de programas de capacitación continua y la mejora de la comunicación interna entre los equipos. Sin embargo, antes de profundizar en cada una de estas actividades, es importante considerar una serie de factores adicionales que también desempeñan un papel esencial en el éxito de estas estrategias. Aspectos como la correcta asignación de incentivos, la claridad en la definición de metas y la creación de un sistema eficiente de seguimiento y retroalimentación, deben ser atendidos paralelamente para que las estrategias principales funcionen de manera efectiva y logren los objetivos deseados en la retención del personal.

Es esencial diseñar un programa de integración estructurado para facilitar la adaptación de nuevos colaboradores, que incluya capacitaciones sobre la misión, visión y valores de la empresa, así como la asignación de mentores para acompañarlos en sus primeros meses. Además, se sugiere incorporar herramientas como entrevistas conductuales y dinámicas grupales para evaluar tanto las competencias técnicas como la alineación cultural de los candidatos. Optimizar los tiempos de reclutamiento mediante plataformas digitales también es crucial para responder rápidamente a las demandas del mercado.

Por otro lado, es urgente fortalecer la capacitación continua y las oportunidades de desarrollo profesional. La falta de programas de formación ha afectado la calidad del trabajo y las expectativas de crecimiento. Se propone implementar un plan integral que incluya tanto el desarrollo técnico como el de habilidades blandas, preparando a los colaboradores para asumir roles de mayor responsabilidad. Además, se recomienda reintroducir beneficios como el "bono de belleza" y establecer incentivos por antigüedad y desempeño para mejorar la motivación y satisfacción laboral.

La carencia de recursos promocionales constituye otro obstáculo crítico que afecta la eficacia de las actividades de ventas. La eliminación de premios y productos de prueba ha reducido las herramientas con las que el personal interactúa con los clientes, limitando su capacidad para alcanzar los objetivos establecidos. Es esencial reintroducir estos recursos, acompañados de un sistema transparente de incentivos basado en metas alcanzadas, que fomente el compromiso del equipo y mejore los resultados comerciales.

De igual manera, es necesario garantizar que el personal encargado del proceso de reclutamiento cuente con la preparación adecuada. Para ello, se sugiere implementar programas de formación especializados en técnicas avanzadas de evaluación, con el propósito de asegurar procesos más efectivos y alineados con los objetivos organizacionales. Además, involucrar a estos profesionales en el seguimiento y acompañamiento del personal recién ingresado permitirá identificar oportunidades de mejora y ajustar las estrategias de selección según las necesidades del equipo.

Asimismo, se hace importante reforzar la cultura organizacional, promoviendo un entorno laboral positivo que motive al personal y fortalezca su sentido de pertenencia. La organización debe priorizar actividades de integración, tales como reuniones de equipo, celebraciones de logros y espacios de retroalimentación, que permitan construir relaciones sólidas entre los colaboradores y sus supervisores. Igualmente, fomentar la participación de los colaboradores en decisiones estratégicas que contribuirá a incrementar su compromiso y alineación con los objetivos de la empresa.

La implementación de estas acciones, así como la aplicación de los conceptos mencionados, resultan aspectos claves a considerar y tener en cuenta para correcta aplicación de las siguientes estrategias planteadas, buscando de esta manera que estas tengan resultados óptimos en la resolución de la problemática expuesta.

4.2.1 Mejoras en el Proceso de Contratación

A partir del diagnóstico realizado, se identificaron áreas clave que requieren ser fortalecidas para mejorar la eficiencia del proceso de contratación en el área de ventas de la empresa Multinacional. Desde la perspectiva gerencial, se resaltó la importancia de contar con un proceso de selección ágil y bien estructurado que no solo cubra las vacantes de manera eficiente, sino que también asegure la incorporación de candidatos que compartan los valores de la empresa y estén comprometidos con sus objetivos estratégicos. En el ámbito operativo, se encontró que los criterios de selección tradicionales, centrados principalmente en la experiencia y presentación personal, a menudo no identifican habilidades esenciales como la adaptabilidad,

la proactividad y la capacidad de trabajar en un entorno dinámico, lo que afecta la retención y el rendimiento del equipo de ventas.

Como resultado de estas observaciones, la mejora en el proceso de contratación se ha consolidado como una estrategia central para mejorar la calidad del personal y reducir la rotación. Este proceso debe centrarse en una evaluación integral que considere no solo las habilidades técnicas, sino también las habilidades interpersonales y la alineación cultural con la organización. Se enfatiza la necesidad de incluir en el perfil ideal al personal de ventas aquellos candidatos con experiencia mínima de tres años en ventas, habilidades avanzadas en comunicación y negociación, y un conocimiento profundo de los productos y servicios de la empresa. Además, la adaptabilidad, la orientación a resultados y la ética profesional son cualidades indispensables para fortalecer las relaciones comerciales y promover una experiencia positiva tanto para el cliente como para el equipo interno.

Incrementar la colaboración entre las partes en el diseño e implementación de programas de capacitación sería esencial para fortalecer las competencias del equipo y facilitar el logro de objetivos de retención a largo plazo. Este análisis, basado en herramientas estratégicas, permitirá identificar las variables clave y los puntos críticos en el proceso de selección y capacitación, promoviendo una gestión más eficaz del talento.

La implementación de estos cambios permitirá que la empresa Multinacional cuente con un equipo de ventas más competente, comprometido y alineado con sus valores organizacionales. Con una contratación más precisa y estratégica, se busca no solo mejorar la eficiencia operativa,

sino también contribuir a una mayor satisfacción laboral, lo que, a su vez, impactará directamente en la estabilidad y éxito de la empresa en el largo plazo.

4.2.2. Estrategia de Seguimiento a Través de KPI'S

La estrategia de seguimiento y capacitación de nuevos colaboradores es esencial para asegurar su integración exitosa en la empresa Multinacional, particularmente en el área de ventas. Este enfoque integral, que comienza desde el momento en que los colaboradores son contratados, tiene como objetivo crear un ambiente de aprendizaje continuo y facilitar la adaptación a la cultura organizacional. La importancia de esta estrategia radica en que, al asegurar que los colaboradores comprendan no solo las habilidades técnicas necesarias para el puesto, sino también los valores fundamentales de la empresa, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso desde el inicio. Esto es crucial no solo para la retención de talento, sino también para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, como la optimización de procesos y la mejora del rendimiento general del equipo de ventas.

El proceso de capacitación se complementa con un seguimiento constante del desempeño de los colaboradores, lo cual se realiza mediante evaluaciones periódicas que permiten identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de formación según las necesidades individuales. Estas evaluaciones son una herramienta clave para medir el progreso y asegurar que los colaboradores reciban la orientación adecuada en su proceso de aprendizaje. Sin embargo, aunque el seguimiento ya está implementado, es evidente que el proceso debe mejorarse y volverse más preciso. La implementación de un sistema de medición más detallado y ajustado a las

características de cada empleado permitirá identificar de forma más efectiva las brechas de conocimiento y las áreas específicas en las que cada colaborador necesita apoyo adicional. Con este enfoque más detallado, no solo se incrementará la motivación y el rendimiento, sino que también se contribuirá a reducir la rotación de personal, creando un ambiente de mejora continua y de mayor satisfacción laboral.

De este modo, la estrategia de seguimiento y capacitación, al ser mejorada y más personalizada, no solo ayudará a fortalecer la capacidad técnica de los colaboradores, sino que también facilitará su crecimiento dentro de la empresa, alineándose con sus metas profesionales y las de la organización. Esto permitirá que la empresa tenga un equipo de ventas más competente, motivado y comprometido, contribuyendo a la consecución de sus objetivos a largo plazo.

Ilustración 1. KPIs Propuestos



Además, la implementación de KPIs (indicadores clave de desempeño) específicos permite medir la efectividad de la estrategia de seguimiento y capacitación, ayudando a optimizar tanto los procesos de formación como la retención de talento. Estos indicadores incluyen:

Tasa de Retención de Personal: El indicador mide el porcentaje de retención del personal de ventas, utilizando la fórmula:

$$(\text{Número de vendedores que permanecen en la empresa} / \text{Número total de vendedores}) \times 100.$$

Este indicador tiene un peso del 15% en los objetivos establecidos, y se proyecta lograr una reducción del índice de rotación del personal entre un 5% y un 10% en un plazo de seis meses, promoviendo así la estabilidad laboral y el fortalecimiento del equipo de ventas.

Tiempo de Contratación: El indicador evalúa el tiempo promedio transcurrido desde la publicación de una vacante hasta la contratación del candidato, utilizando la fórmula:

Tiempo total de contratación / Número de contrataciones.

Con un peso del 10% en los objetivos generales, este indicador busca reducir significativamente el tiempo de contratación, con el propósito de cubrir las vacantes de manera más eficiente y evitar impactos negativos en la productividad de los puntos de venta durante los próximos tres trimestres.

Satisfacción del Empleado: Este indicador se evalúa a través de encuestas aplicadas de manera periódica, con el fin de medir la percepción de los empleados respecto a diversos aspectos del entorno laboral. Los resultados de estas encuestas se consolidan en un promedio de las calificaciones obtenidas, lo que permite contar con una visión integral y cuantificable de los niveles de satisfacción del equipo.

Con un peso del 12% en el conjunto de objetivos estratégicos, este indicador tiene como propósito principal aumentar el índice de satisfacción de los empleados. Esto incluye trabajar en áreas clave como el fortalecimiento de la percepción positiva del ambiente de trabajo, la mejora en los canales de comunicación interna y la promoción de un trato respetuoso y equitativo en todos los niveles de la organización.

La meta establecida es lograr un impacto positivo en los próximos seis meses, asegurando que las medidas implementadas no solo mejoren la experiencia laboral de los empleados, sino que también contribuyan al fortalecimiento del compromiso organizacional y la productividad

general. Este enfoque proactivo permitirá a la empresa identificar áreas de mejora y garantizar un ambiente de trabajo que motive y retenga el talento humano.

Eficiencia de la Capacitación: Este indicador analiza el impacto de las capacitaciones en el rendimiento de los colaboradores, comparando su desempeño antes y después de recibir formación. La evaluación se realiza a través de métricas clave que permitan medir el progreso en habilidades, conocimientos técnicos y efectividad en el cumplimiento de objetivos laborales.

Con un peso del 8% dentro de los objetivos estratégicos, el propósito de este indicador es ampliar y fortalecer el proceso de capacitación organizacional. Esto incluye contar con personal altamente capacitado que pueda liderar y ejecutar programas de formación dirigidos al equipo de nuevos ingresos. El enfoque está en mejorar la percepción de los colaboradores en cuanto a su conocimiento del producto, las técnicas de ventas y la identificación y gestión efectiva de diferentes tipologías de clientes.

La meta establecida es implementar y optimizar estas capacitaciones en un período de seis meses, buscando no solo elevar los niveles de competencia técnica, sino también potenciar la confianza y eficacia de los colaboradores en el desarrollo de sus funciones. Este esfuerzo tiene como fin último garantizar un equipo más preparado y alineado con los estándares de desempeño de la organización, contribuyendo al logro de objetivos comerciales y al fortalecimiento del talento humano.

Tasa de Finalización del Período de Prueba: Este indicador mide el porcentaje de vendedores que logran completar satisfactoriamente su período de prueba, utilizando la fórmula:

(Número de vendedores que completan el período de prueba / Número total de nuevos vendedores) x 100.

Con un peso del 10% dentro de los objetivos estratégicos, este indicador tiene como objetivo principal garantizar la incorporación de personas idóneas para los roles de ventas, asegurando que los nuevos colaboradores posean las competencias y habilidades necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y alineada con los estándares de la organización.

La meta planteada es consolidar un equipo de ventas más fuerte y estable en los próximos seis meses, mediante procesos de selección más efectivos, acompañamiento durante el período de prueba y capacitaciones dirigidas a fortalecer las competencias clave. Este enfoque no solo busca reducir la rotación durante las etapas iniciales, sino también optimizar los recursos invertidos en la contratación y formación, contribuyendo al crecimiento sostenible del equipo comercial y al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Rotación de Personal: Este indicador permite identificar áreas clave de mejora en la retención de colaboradores, midiendo la tasa de salida del personal. A través del análisis de este dato, se obtienen insights que facilitan la implementación de estrategias específicas para reducir la rotación y fortalecer el compromiso del equipo.

El monitoreo constante de estos KPIs, combinado con un proceso de capacitación diseñado a la medida de las necesidades del equipo de ventas, contribuye significativamente a fortalecer la efectividad del proceso de integración y retención. Esto no solo mejora el desempeño individual y colectivo, sino que también fomenta la estabilidad laboral dentro de la organización, creando un ambiente más propicio para el desarrollo profesional.

Con un peso del 7% dentro de los objetivos estratégicos, este indicador tiene como meta ampliar los programas de capacitación y desarrollo profesional en los próximos tres meses. Este esfuerzo se centra en incrementar la percepción positiva de los colaboradores respecto a las oportunidades de formación, alineando sus expectativas con los objetivos de la organización. Al fortalecer las capacidades del equipo de ventas, se busca un impacto directo en la satisfacción laboral y en los resultados comerciales, asegurando un equilibrio entre el crecimiento individual y el éxito organizacional.

4.2.3. Proceso de Comunicación Asertiva a Través de Innovación Tecnológica

En la actualidad, el uso de aplicaciones estratégicas en la gestión del talento humano se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas que buscan mejorar la comunicación interna, fortalecer el compromiso de sus colaboradores y optimizar los recursos dedicados a la capacitación y desarrollo del personal. La implementación de esta tecnología no solo permite una comunicación clara y consistente de los valores y objetivos organizacionales, sino que también facilita la creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo que promueve la productividad y la retención del talento, aprovechando que la Multinacional cuenta a nivel global con una aplicación tecnológica la cual se podría desarrollar para las necesidades presentadas actualmente.

La siguiente tabla presenta un esquema detallado que explora los beneficios clave de esta aplicación, su implementación estratégica y su impacto en la gestión del talento humano. En ella, se describen tanto las mejoras específicas que la aplicación aporta al proceso de gestión de

personal, como los pasos necesarios para una implementación efectiva y las métricas de evaluación que permiten a la empresa monitorear el impacto en tiempo real.

Tabla 2. Beneficios de la aplicación

Categoría	Descripción
Beneficios de la Aplicación	
Comunicación Consistente	La aplicación garantiza que los valores, políticas y directrices estratégicas de la empresa se transmitan de manera coherente en todos los canales y puntos de contacto. Este enfoque integrado fortalece la identidad corporativa, asegurando que cada mensaje sea claro y uniforme, lo que contribuye a consolidar la percepción positiva de la marca. Una comunicación consistente fomenta una mayor alineación entre los colaboradores y los objetivos organizacionales, mejorando la cultura corporativa y asegurando que todos los miembros del equipo comprendan el propósito y la misión de la empresa.
Reconocimiento y Recompensas	La aplicación facilita la implementación de un sistema de reconocimiento efectivo y justo, lo que permite a los líderes de ventas valorar los logros individuales y del equipo de manera oportuna. Al proporcionar recompensas y reconocimientos, la plataforma aumenta la motivación de los colaboradores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa. Esta práctica, al ser coherente y transparente, contribuye al desarrollo de un ambiente de trabajo más positivo, en el cual los colaboradores se sienten valorados y apreciados por su esfuerzo y contribución.
Mayor Comprensión y Compromiso	Una comunicación personalizada, clara y enfocada a las necesidades de los colaboradores es clave para incrementar el nivel de comprensión de los objetivos estratégicos de la empresa. Al utilizar la aplicación para enviar mensajes alineados con las expectativas de cada empleado, la empresa Multinacional mejora no solo el entendimiento de los valores y metas organizacionales,

	<p>sino también el compromiso de los colaboradores. La plataforma actúa como un canal directo y eficiente para que los colaboradores se conecten con la visión empresarial, lo que favorece su involucramiento y los alienta a contribuir activamente al éxito colectivo.</p>
<p>Optimización de Recursos</p>	<p>Al automatizar gran parte del proceso de comunicación, la aplicación reduce significativamente la carga de trabajo manual del equipo de recursos humanos y de los supervisores, permitiendo una distribución más eficiente de los recursos. La plataforma reduce los costos asociados con la creación, distribución y seguimiento de contenidos formativos y de comunicación, liberando tiempo para que los líderes de equipo se concentren en tareas estratégicas. Esta optimización de recursos resulta en una gestión más ágil del talento y en la reducción de errores operativos, contribuyendo a la eficiencia del proceso de integración y formación.</p>
<p>Toma de Decisiones Informada</p>	<p>La aplicación recopila datos valiosos sobre la forma en que los colaboradores perciben los mensajes y responden a las estrategias de comunicación. Estos datos, disponibles a través de informes y análisis en tiempo real, permiten a la empresa tomar decisiones informadas sobre su estrategia de comunicación y formación. Al contar con información precisa sobre los comportamientos y necesidades de los colaboradores, los gerentes pueden ajustar las tácticas de retención y motivación, optimizando la asignación de recursos y mejorando la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo.</p>
<p>Implementación Estratégica de la Aplicación</p>	
<p>Fase de Adaptación Personalizada</p>	<p>La implementación inicial de la aplicación en departamentos piloto permite adaptar la plataforma a las necesidades y características específicas de cada área de la empresa. Esta fase tiene como objetivo evaluar la eficacia de la plataforma en diferentes contextos, ajustando sus funcionalidades según los requerimientos operativos y la cultura particular de cada</p>

	<p>departamento. Al identificar cómo diversos segmentos de la organización reaccionan ante la nueva tecnología, la empresa podrá realizar ajustes en tiempo real para mejorar su efectividad. Además, esta fase piloto ofrece la oportunidad de detectar posibles problemas de integración, proporcionando una base sólida para una implementación a gran escala que será más eficiente y menos disruptiva.</p>
<p>Formación Continua y Gamificación</p>	<p>Incorporar elementos de gamificación en el proceso de formación continua es esencial para garantizar la participación activa de los colaboradores, especialmente en el contexto de ventas. La aplicación debe incluir características como recompensas digitales, tableros de liderazgo y reconocimientos visibles que fomenten una cultura competitiva y dinámica. Estos elementos no solo incrementan la motivación de los colaboradores, sino que también hacen que el proceso de capacitación sea más atractivo y efectivo. La gamificación proporciona una manera divertida y envolvente de reforzar el aprendizaje, promoviendo una mayor retención de conocimientos y habilidades.</p>
<p align="center">Evaluación de Impacto en la Gestión del Talento Humano</p>	
<p>Evaluación Continua a través de la Aplicación</p>	<p>Una de las principales ventajas de la aplicación es la capacidad de facilitar una evaluación continua del desempeño y el desarrollo profesional de los colaboradores. A través de la interacción con la plataforma, los colaboradores pueden acceder a recursos de capacitación, evaluaciones de desempeño y módulos de desarrollo de habilidades que los apoyan durante todo su ciclo laboral, desde su incorporación hasta su crecimiento en la organización. Esta evaluación continua garantiza que los colaboradores reciban retroalimentación en tiempo real, lo que les permite identificar áreas de mejora y fortalecer sus competencias.</p>

Análisis de Sentimiento y Bienestar Emocional	Incorporar herramientas de análisis de sentimiento dentro de la aplicación ofrece una manera innovadora de monitorear el bienestar emocional de los colaboradores de manera regular. A través de la recopilación de datos provenientes de las interacciones diarias y el feedback proporcionado por los colaboradores, la plataforma permite a la empresa identificar posibles señales de estrés, desmotivación o insatisfacción. Estos análisis proporcionan información crucial para tomar medidas proactivas y preventivas, abordando posibles problemas de bienestar antes de que se conviertan en motivos de rotación o disminución en la productividad.
--	---

Fuente: Elaboración propia.

La implementación de la aplicación de comunicación y gestión de talento en una empresa Multinacional debe seguir una planificación estratégica que asegure su efectividad. El proceso inicia con una fase de adaptación personalizada en departamentos piloto, donde la plataforma se prueba para ajustar sus funcionalidades a las necesidades específicas de cada área. Es importante monitorear de cerca la participación de los colaboradores, identificar obstáculos operativos y tecnológicos, y realizar ajustes rápidos basados en los comentarios obtenidos. Este enfoque permite mejorar la aplicación antes de su despliegue completo, asegurando que se alinee con los requerimientos operativos y culturales de la empresa.

Una vez completada la fase piloto, el siguiente paso es garantizar una formación continua que fomente el compromiso de los colaboradores. Para ello, la incorporación de elementos de gamificación, como recompensas digitales y tableros de liderazgo, resulta clave. Estos incentivos fomentan una cultura competitiva y dinámica, lo que aumenta la motivación y hace la capacitación más atractiva y efectiva. Es fundamental que la aplicación sea fácil de usar, y que

los logros sean transparentes y justos, lo que ayudará a mantener la participación activa. El seguimiento debe enfocarse en medir la efectividad de la gamificación y el progreso de los colaboradores en sus habilidades y conocimientos.

Además de la formación, la aplicación facilita una evaluación continua del desempeño, permitiendo que los colaboradores reciban retroalimentación constante sobre su progreso. Con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) previamente establecidos, alineados con los objetivos organizacionales, se puede medir de manera objetiva el rendimiento de los colaboradores. Es crucial que los líderes de equipo revisen los resultados de estas evaluaciones de manera periódica, ya que esto les permitirá ajustar las estrategias de formación y retención según las necesidades de los colaboradores. Un seguimiento constante de estos indicadores proporciona información valiosa para identificar áreas de mejora y optimizar las tácticas de capacitación, asegurando que se mantenga el enfoque en el desarrollo y la satisfacción del personal.

Otro aspecto importante es el análisis de sentimiento y bienestar emocional de los colaboradores. La plataforma debe incluir herramientas que permitan monitorear su bienestar regularmente, detectando señales de estrés o desmotivación. Esto permitirá tomar medidas preventivas antes de que afecten la productividad o provoquen rotación de personal. Para que esta funcionalidad sea eficaz, es necesario que los datos se recojan de manera ética y transparente. El seguimiento de estos datos debe incluir la implementación de programas de apoyo, como asesoría profesional o acceso a actividades de bienestar.

4.2.4. Propuesta de Innovación para Mejorar la Selección y Fidelización del Personal en Entornos Competitivos

Se presenta una estrategia integral para fortalecer el proceso de selección y la retención del personal, enfocada en la creación de acciones específicas, indicadores clave de desempeño (KPIs), procesos mejorados de contratación, estrategias de motivación, y un plan robusto de bienestar y beneficios. Esta propuesta tiene como objetivo principal garantizar la sostenibilidad del talento humano, alineando los objetivos organizacionales con las expectativas y necesidades de los colaboradores.

Acciones Claves:

Revisión y Rediseño de los Procesos de Contratación: Implementar evaluaciones basadas en competencias técnicas y blandas, junto con herramientas de evaluación psicométrica para asegurar una alineación cultural y técnica.

Definición de KPIs Específicos: Tiempo promedio de contratación, tasa de aceptación de ofertas laborales, retención en el primer año, índices de satisfacción y compromiso del colaborador.

Programas de Onboarding Personalizados: diseñar experiencias de integración adaptadas a cada puesto, incluyendo mentorías, capacitaciones iniciales y acceso temprano a recursos clave.

Estrategias de Motivación y Bienestar:

Planes de Desarrollo Profesional: crear programas de capacitación continua y líneas claras de crecimiento dentro de la organización.

Reconocimiento y Recompensas: establecer sistemas de reconocimiento público y privado que premien el desempeño y el cumplimiento de metas.

Flexibilidad y Conciliación: incorporar horarios flexibles, opciones de trabajo remoto y apoyo para el balance vida-trabajo.

Plan de Bienestar Integral: implementar beneficios que incluyan servicios de salud física y mental, actividades recreativas, y programas de apoyo financiero como subsidios o bonificaciones.

Beneficios Esperados

Con esta propuesta, se espera:

- Reducir la rotación voluntaria entre un 5% al 10% durante el primer año de implementación.
- Mejorar los índices de satisfacción laboral en un 30%.
- Aumentar la eficiencia en el proceso de selección, reduciendo el tiempo promedio de contratación en un 25%.
- Incrementar el compromiso organizacional, reflejado en una mejora del clima laboral.

Sostenibilidad y Monitoreo

Se plantea un plan de seguimiento trimestral basado en los KPIs definidos, con ajustes periódicos para garantizar la efectividad y sostenibilidad de la propuesta. Adicionalmente, se recopilarán retroalimentaciones del personal para fortalecer la implementación y evolución del plan.

Para lograr este planteamiento se propone la formula:

$$\begin{matrix} \text{C:} \\ \text{Crecimiento} \end{matrix} \quad \mathbf{C} = \text{Motivación} \times \mathbf{R}^3 \quad \begin{matrix} \text{Relevancia} \\ \text{Responsabilidad} \\ \text{Retorno} \end{matrix}$$

El planteamiento central se basa en destacar cómo el crecimiento profesional se potencia a través de la motivación, multiplicado por tres pilares clave: relevancia, responsabilidad y retorno. Este enfoque busca establecer una relación directa entre el desarrollo individual y los elementos que generan valor y sostenibilidad tanto para el colaborador como para la organización.

Plan de bienestar y beneficios para los colaboradores:

 <p>Tiempo para ti</p> <p>Cada empleado puede elegir opciones. contarán con 1000 créditos anuales, para disfrutar de momentos de libertad, como dos días libres en Navidad, mediodía libre los viernes, o un día libre en su cumpleaños, entre otras opciones.</p>	 <p>Gente de valor</p> <p>Los colaboradores pueden reconocer y ser reconocidos por comportamientos alineados con nuestros valores de manera interna y pública</p>	 <p>Momentos</p> <p>Ofrecemos actividades y experiencias divertidas para disfrutar de forma individual, grupal o en familia, utilizando sus créditos disponibles. Las categorías incluyen gastronomía, deportes, descanso, recreación, cultura y elementos tangibles</p>	 <p>Sentirnos bien</p> <p>Generamos acciones para el bienestar empresarial, fomentamos activamente su bienestar y salud a través de áreas interconectadas.</p>
--	---	---	--

Mapa del viaje del empleado.

El mapa de viaje del empleado representa un enfoque integral para gestionar la experiencia de los colaboradores a lo largo de su ciclo de vida dentro de la organización. Este recorrido inicia en la etapa de reclutamiento, donde se identifican y atraen talentos alineados con la cultura y las necesidades de la empresa. Posteriormente, en la fase de incorporación, se implementan procesos estructurados de inducción y onboarding, diseñados para facilitar la integración del nuevo empleado, proporcionando las herramientas, conocimientos y recursos necesarios para un inicio exitoso.

A medida que el colaborador avanza, la etapa de desarrollo se convierte en un pilar fundamental, enfocándose en programas de capacitación, oportunidades de crecimiento profesional y evaluaciones de desempeño que potencien sus habilidades y fomenten su compromiso con los objetivos organizacionales. La fase de retención se centra en mantener un ambiente laboral positivo, con estrategias de motivación, bienestar y reconocimiento, que aseguren la fidelización del talento y reduzcan la rotación.

Finalmente, el ciclo concluye con la etapa de salida, donde se prioriza una desvinculación respetuosa y estratégica, que incluya retroalimentación mutua y una experiencia de cierre positiva, permitiendo mantener relaciones laborales saludables y preservar la reputación de la organización como un empleador de elección. Este mapa de viaje no solo optimiza cada etapa de la experiencia del empleado, sino que también refuerza la sostenibilidad y el éxito organizacional.



Para la implementación exitosa de este proyecto de innovación, se requiere establecer una estructura organizacional más sólida y meticulosamente diseñada, que permita abordar de manera efectiva los desafíos relacionados con la retención de personal y la reducción de la alta rotación en el área de ventas. Este enfoque implica la creación de dos roles estratégicos que serán determinantes para garantizar la sostenibilidad y competitividad del equipo comercial en un mercado dinámico y exigente.

El primer rol esencial es el de un capacitador o formador especializado en producto y técnicas de ventas. Este profesional tendrá como objetivo principal no solo formar al personal, sino también fomentar un sentido de pertenencia hacia la organización, fortaleciendo el compromiso y la lealtad del equipo. En el contexto actual, esta posición se percibe como una oportunidad estratégica para abordar brechas de conocimiento y habilidades dentro del equipo

comercial, asegurando que los colaboradores estén adecuadamente preparados para enfrentar los retos del mercado.

Entre las funciones clave de este capacitador se encuentran la planificación e implementación de programas de formación continua, con sesiones estructuradas de manera mensual. Estas capacitaciones no solo se enfocarán en aspectos técnicos relacionados con los productos de la empresa multinacional, sino también en el desarrollo de competencias en técnicas de ventas avanzadas. Además, este rol incluirá un componente de acompañamiento en campo, lo que permitirá realizar un seguimiento cercano al desempeño del equipo en situaciones reales de venta, identificando áreas de mejora y ofreciendo retroalimentación oportuna.

Otra responsabilidad fundamental será la planificación y organización de actividades logísticas relacionadas con las operaciones de ventas, como la programación de viajes, la definición de rutas estratégicas y la organización de visitas comerciales. Estas acciones tienen como propósito optimizar los recursos disponibles y garantizar que los esfuerzos del equipo se orienten hacia la consecución de objetivos comerciales específicos, fortaleciendo la competitividad del equipo en el mercado.

En este contexto, la inclusión de este rol y su integración en la estructura organizacional permitirá consolidar un equipo comercial más capacitado y competitivo, dotado del conocimiento y las habilidades necesarias para destacar en un entorno empresarial desafiante. De este modo, se busca no solo incrementar la efectividad del equipo de ventas, sino también promover una mayor estabilidad laboral al reducir la rotación de personal, lo cual repercutirá de manera positiva en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. Esta estrategia está

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

111

alineada con la visión de largo plazo de la empresa, que prioriza el desarrollo integral del talento humano como uno de los pilares fundamentales para el éxito sostenible en el mercado.

Costos y proyección anual del nuevo cargo de formados y/o Capacitador nacional.

Se tiene una proyección anual para este cargo, la cual contempla un impacto significativo en varios aspectos clave del desempeño organizacional. En términos generales, se espera que el capacitador o formador contribuya a una reducción progresiva de la rotación del personal de ventas entre 5% al 10%, lo que permitirá estabilizar al equipo y reducir los costos asociados a la contratación y capacitación de nuevos colaboradores.

Además, se proyecta un aumento del 20% en la productividad de las ventas, resultado de un equipo mejor preparado, con conocimientos sólidos sobre los productos de la empresa y técnicas efectivas de cierre comercial. Este incremento será posible gracias a la implementación de un plan de formación mensual, que incluirá contenidos teóricos y prácticos, y el acompañamiento en campo, asegurando que las habilidades adquiridas se traduzcan en resultados concretos.

Desde el punto de vista logístico, se estima una mejora del 25% en la eficiencia de las rutas comerciales y planificación de visitas, optimizando el uso de recursos y reduciendo tiempos improductivos. Esto será alcanzado a través de una programación más estratégica y alineada con los objetivos de ventas de la organización.

RUBRO	CARGO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
SALARIOS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 6.000.000	\$ 72.000.000
CESANTIAS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 671.846	\$ 8.062.152
INTERESES A LAS CESANTIAS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 107.329	\$ 1.287.948
VACACIONES	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 335.387	\$ 4.024.644
PRIMAS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 671.846	\$ 8.062.152

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

112

COMISIONES	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 2.062.150	\$ 24.745.800
BONOS DE ALIMENTACIÓN	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 500.000	\$ 6.000.000
BONOS DE GASOLINA	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 200.000	\$ 2.400.000
ARL	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 42.100	\$ 505.200
EPS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ -	\$ -
PENSION	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 967.514	\$ 11.610.168
CAJA DE COMPENSACION	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ 322.500	\$ 3.870.000
FONDOS DE GASTOS	FORMADOR Y/O CAPACITADOR NACIONAL	\$ -	\$ -
TOTAL		\$ 11.880.672	\$ 142.568.064

Datos:

- Inversión total anual: \$142.568.064
- Beneficios anuales estimados: \$200.000.000

Resultado: Rentabilidad: Este ROI indica que, por cada peso invertido en este cargo, la empresa espera obtener un retorno neto del 40.3% sobre la inversión realizada. Es decir, la empresa no solo recuperaría la inversión, sino que también obtendría un beneficio adicional del 40.3% del costo anual del cargo.

Impacto estratégico: Este resultado refleja la importancia del cargo en términos de generación de valor para la organización. Los beneficios podrían estar representados por:

- Incrementos en las ventas gracias a un equipo mejor capacitado.
- Reducción de costos asociados a la rotación del personal de ventas.
- Mejora en la eficiencia operativa, como rutas optimizadas y estrategias comerciales más efectivas.

Sostenibilidad: Con un ROI positivo, el cargo demuestra ser una inversión viable que contribuye tanto al corto como al largo plazo, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa.

Costos y proyección anual del nuevo cargo de Gerente Nacional de innovación.

El Gerente Nacional de Innovación es un cargo estratégico diseñado para liderar y gestionar iniciativas que promuevan la mejora continua, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la optimización de procesos internos y la implementación de estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento sostenible de la organización. Este puesto es esencial en un entorno empresarial competitivo, donde la innovación se convierte en un factor clave para mantener la relevancia en el mercado, mejorar la experiencia del cliente y garantizar la eficiencia operativa.

Propósitos principales del cargo

Liderar la estrategia de innovación organizacional:

Diseñar y ejecutar un plan estratégico de innovación alineado con los objetivos generales de la empresa.

Identificar tendencias del mercado y nuevas oportunidades de negocio para posicionar a la organización como un referente en su sector.

Desarrollar productos o servicios innovadores:

Trabajar en la creación de nuevas líneas de negocio o en la mejora de las existentes, basándose en estudios de mercado, necesidades de los clientes y análisis de la competencia.

Gestionar proyectos de innovación, desde la conceptualización hasta la implementación, asegurando resultados medibles.

Optimizar procesos internos y operativos:

Implementar estrategias que permitan reducir costos, mejorar la productividad y aumentar la eficiencia operativa.

Identificar áreas críticas dentro de la organización y proponer soluciones creativas y sostenibles para abordarlas.

Promover una cultura de innovación:

Fomentar un ambiente laboral donde se valoren las ideas disruptivas y la experimentación.

Organizar talleres, capacitaciones y eventos internos para incentivar a los equipos a pensar de manera innovadora y contribuir al crecimiento de la organización.

Gestionar la inversión en innovación:

Administrar los fondos destinados a proyectos de innovación, garantizando un uso eficiente y con resultados positivos para la empresa.

Evaluar el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas implementadas y realizar ajustes en función de los resultados.

Fortalecer la competitividad de la empresa:

Implementar tecnologías y herramientas innovadoras que permitan a la organización diferenciarse en el mercado.

Mantener a la empresa a la vanguardia en su sector, adaptándose rápidamente a los cambios del entorno empresarial.

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

115

Asegurar la sostenibilidad:

Diseñar e implementar proyectos que consideren no solo la rentabilidad económica, sino también el impacto social y ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa.

RUBRO	CARGO	TOTAL MES	TOTAL AÑO
SALARIOS	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 11.000.000	\$ 132.000.000
CESANTIAS	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 1.120.000	\$ 13.440.000
INTERESES A LAS CESANTIAS	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 179.200	\$ 2.150.400
VACACIONES	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 560.000	\$ 6.720.000
PRIMAS	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 1.120.000	\$ 13.440.000
COMISIONES	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION		\$ -
BONOS DE ALIMENTACIÓN	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 600.000	\$ 7.200.000
BONOS DE GASOLINA	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 300.000	\$ 3.600.000
ARL	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 70.000	\$ 840.000
EPS	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
PENSION	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 400.000	\$ 4.800.000
CAJA DE COMPENSACION	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 400.000	\$ 4.800.000
FONDO PARA INNOVACION	GERENTE NACIONAL DE INNOVACION	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
TOTAL		\$ 18.949.200	\$ 227.390.400

Con una proyección de beneficios anuales estimados en \$400,000,000, el análisis del ROI (Retorno de Inversión) arroja un resultado del 75.5%, lo que significa que por cada peso invertido en el cargo de Gerente Nacional de Innovación, la organización obtendría un retorno neto adicional del 75.5% sobre la inversión realizada. Este indicador resalta la viabilidad y rentabilidad del cargo, demostrando que la incorporación de este rol no solo recuperará la inversión inicial destinada a cubrir sus costos anuales, sino que también generará un beneficio significativo para la empresa.

El ROI proyectado refleja el impacto directo que este puesto podría tener en diversas áreas estratégicas, como la generación de nuevas fuentes de ingreso, la optimización de procesos internos, y el fortalecimiento de la posición competitiva de la organización en el mercado. Este retorno se fundamenta en la capacidad del Gerente Nacional de Innovación para identificar oportunidades clave, implementar proyectos estratégicos y liderar iniciativas que promuevan tanto la eficiencia operativa como el desarrollo de productos y servicios innovadores que se alineen con las demandas del mercado.

Además, este nivel de retorno subraya la importancia de contar con un liderazgo especializado en innovación dentro de la estructura organizacional, ya que permite a la empresa no solo adaptarse a los cambios constantes del entorno empresarial, sino también anticiparse a ellos, posicionándose como un referente en su sector. El resultado del ROI evidencia, asimismo, la alineación del cargo con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando un equilibrio entre el costo asociado al puesto y el valor generado a corto, mediano y largo plazo.

En términos más amplios, un ROI del 75.5% representa una excelente oportunidad para maximizar los recursos invertidos en talento humano y asegurar un impacto positivo en los indicadores clave de desempeño organizacional, como la rentabilidad, la sostenibilidad y la innovación continua. Este resultado fortalece el caso para la creación de este cargo, destacando su relevancia como un pilar estratégico para el crecimiento sostenible de la organización y la consolidación de una ventaja competitiva sólida en el mercado.

5 CONCLUSIONES

En la investigación sobre la alta rotación de personal de ventas en una empresa Multinacional del sector de cuidado personal y cosméticos se ha identificado que este fenómeno representa un desafío crítico para la estabilidad y eficiencia operativa de la empresa.

La metodología cualitativa seleccionada, basada en el análisis temático, es fundamental para interpretar los datos de manera detallada y oportuna.

El análisis de la información reveló varias causas profundas de la alta rotación de personal, entre las cuales destacan un ambiente de trabajo insatisfactorio, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, políticas de compensación no competitivas y la ausencia de reconocimiento y motivación. Estos factores crean un entorno laboral poco atractivo que impacta negativamente en la retención del talento. La constante pérdida de personal afecta la prolongación del negocio y la eficiencia en la ejecución de tareas, además de reducir la moral y la motivación de los colaboradores, lo que repercute en la productividad y la calidad del trabajo.

La alta rotación de personal en la empresa Multinacional del sector de cuidado personal y cosméticos no solo representa un desafío significativo para la estabilidad operativa de la empresa, sino que también afecta la moral de los colaboradores y la satisfacción del cliente. Este estudio ha revelado que los factores subyacentes a esta alta rotación incluyen un ambiente de trabajo insatisfactorio, políticas de compensación no competitivas, falta de oportunidades de desarrollo profesional y la ausencia de reconocimiento y motivación. Estos problemas se ven exacerbados por el uso de outsourcing, que puede aumentar la desconexión emocional de los colaboradores y la percepción de inseguridad laboral.

Con base al diagnóstico realizado, se identificó que la situación actual del outsourcing de talento humano para la fuerza de ventas de la empresa Multinacional presenta varias áreas de oportunidad. El análisis de los procesos y la evaluación de las perspectivas de los colaboradores dejaron ver una desconexión entre las expectativas de los colaboradores y la manera en que se

gestionan las relaciones laborales dentro del outsourcing. Esto señala la necesidad de un ajuste en la estrategia de contratación y gestión de personal para mejorar la satisfacción y retención del personal de ventas.

Según (Abraham & Taylor, 1996), la tercerización puede diluir la conexión emocional de los colaboradores con su trabajo, afectando su compromiso y estabilidad laboral. Además sugiere que la subcontratación puede aumentar la inseguridad laboral y, en consecuencia, la rotación de personal.

Esta herramienta permitió evaluar de manera integral los factores internos que influyen en estos procesos, se desarrolló una Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta herramienta permitió identificar las fortalezas y debilidades del proceso de selección, además de facilitar una evaluación detallada de los elementos clave que impactan la eficiencia del equipo de ventas, lo cual es esencial para optimizar las decisiones estratégicas y mejorar la gestión del talento humano, si bien se destacan elementos positivos, como la sinergia en el proceso de contratación y la duración de los contratos con los proveedores de outsourcing, también se evidencian importantes debilidades que afectan la eficiencia y estabilidad organizacional, entre estas se encuentra la alta rotación del personal de ventas, que genera costos adicionales y afecta la continuidad operativa, así como la limitada participación de los colaboradores tercerizados en programas de capacitación, lo cual impacta negativamente en su desarrollo y compromiso.

Para abordar estos desafíos, es fundamental que las empresas Multinacionales implementen estrategias efectivas de retención de talentos que promuevan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Esto incluye la revisión y ajuste de las políticas de compensación y beneficios para

garantizar que sean competitivas en el mercado, así como la promoción de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización. La creación de un programa de reconocimiento del desempeño también es crucial para motivar a los colaboradores y mejorar su compromiso con la empresa.

Una solución innovadora propuesta en este estudio es la implementación de una plataforma de comunicación estratégica basada en inteligencia artificial Globant, Esta plataforma está diseñada para ayudar a la empresa Multinacional a comunicar de manera efectiva sus valores y directrices estratégicas tanto dentro de la organización como hacia el público externo. se inicia con análisis de necesidades y definición de los objetivos donde se realizará un diagnóstico integral para identificar los principales desafíos de la comunicación y las necesidades específicas del personal de ventas. Esto incluirá entrevistas y análisis de datos sobre la rotación y las razones subyacentes a esta. La plataforma utiliza tecnologías avanzadas de procesamiento de lenguaje natural y análisis de datos para asegurar que los mensajes alineados con la estrategia de la empresa lleguen de manera efectiva a todos los colaboradores y partes interesadas. Esta herramienta puede mejorar significativamente la conexión entre los colaboradores y la misión de la empresa, contribuyendo a una mayor retención de personal y eficiencia operativa. La IA permitirá la recopilación y análisis continuo de datos a través de encuestas automatizadas, evaluaciones en tiempo real esto ayudará a identificar áreas de mejora y toma de decisiones basadas en datos.

Para garantizar y asegurar que el personal de ventas este completamente capacitado para utilizar la plataforma de manera efectiva, se llevara a cabo un proceso de formación. Este

incluirla sesiones interactivas sobre como interactuar con la plataforma, comprender los análisis y como utilizar la retroalimentación para mejor su rendimiento. De igual manera buscando garantizar una integración exitosa de la plataforma, se promoverá una cultura organizacional abierta a la innovación y la tecnología. La IA no debe ser vista como un reemplazo, sino como una herramienta tecnológica para mejorar la eficiencia y el bienestar de los colaboradores.

Dentro de los beneficios esperados la plataforma proporcionara canales de comunicación eficientes y personalizados los cuales fortalecerán las relaciones laborales y aumentaran el compromiso de los colaboradores, la IA permitirá una retroalimentación más precisa y adaptada a las necesidades individuales de cada colaborador ayudando a mejorar su desempeño y satisfacción, esto genera un entorno más colaborativo y a medida la plataforma contribuirá a una mayor satisfacción laboral , reduciendo la rotación de personal en el departamento de ventas.

Se propone una innovación tecnológica para animar una comunicación asertiva entre los colaboradores tercerizados y la empresa Multinacional lo cual es clave para robustecer la relación laboral y mejorar la retención del personal. La implementación de plataformas digitales y herramientas de comunicación más eficientes contribuirá a reducir las brechas de información, mejorar la interacción y generar un ambiente de trabajo más motivador y colaborativo.

La incorporación de tecnologías innovadoras para mejorar la comunicación y gestión de los colaboradores tercerizados demuestra ser una estrategia clave para la eficiencia organizacional. La tecnología no solo proporciona la comunicación en tiempo real, sino que también accede a un seguimiento más cercano de las interacciones y el desempeño de los

colaboradores. A su vez, promueve un entorno laboral más dinámico y receptivo, contribuyendo a una mayor satisfacción laboral y, por ende, a una mayor retención.

La implementación de KPIs como parte de las estrategias de contratación y evaluación de desempeño permite no solo medir el éxito de la fuerza de ventas, sino también ajustar las estrategias de manera continua. Los KPIs ayudan a identificar rápidamente las áreas en las que la empresa Multinacional en estudio debe enfocar esfuerzos para mejorar tanto en la selección de personal como en la gestión diaria de los colaboradores. De esta manera, se garantiza que los procesos de contratación se alineen más estrechamente con las necesidades organizacionales.

Además, se recomienda que las empresas adopten un enfoque holístico que aborde tanto los aspectos operativos como culturales de la subcontratación. Esto incluye la implementación de indicadores de desempeño claros, sistemas de retroalimentación efectivos y mecanismos de monitoreo para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad y servicio por parte de los proveedores de outsourcing. También es esencial promover la integración cultural de los colaboradores tercerizados a través de programas de inducción y formación continua, y asegurar una comunicación clara y abierta entre todos los miembros del equipo.

Para contrarrestar estos desafíos, es crucial que la empresa Multinacional implemente política de compensación competitivas y programas de desarrollo profesional que ofrezcan a los colaboradores un camino claro para el avance en sus carreras. La creación de programas de reconocimiento y recompensas puede aumentar la motivación y el compromiso, como lo demuestran múltiples estudios que vinculan el reconocimiento del desempeño con la mejora de la moral y la retención de colaboradores.

Una de las conclusiones más relevantes es que la retención del personal de ventas en el outsourcing de talento humano es un factor concluyente para la estabilidad y el crecimiento de la empresa Multinacional a largo plazo. La alta rotación de personal no solo afecta la moral y el rendimiento de los colaboradores, sino que también implica costos adicionales significativos relacionados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores. Por lo tanto, invertir en estrategias que mejoren la retención, como la mejora de los procesos de contratación, la comunicación efectiva y el reconocimiento de los colaboradores, es esencial para garantizar el éxito sostenible de la empresa.

La implementación de estrategias de retención de talento debe considerar también el impacto cultural del outsourcing. La desconexión emocional y la percepción de inseguridad laboral pueden ser mitigadas mediante programas que promuevan un sentido de pertenencia y lealtad entre los colaboradores tercerizados. La adopción de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, puede mejorar la selección y evaluación de candidatos, optimizando los procesos de contratación y aumentando la retención de personal.

Para asegurar el éxito de estas estrategias, es vital que la empresa Multinacional mantenga una evaluación continua de los factores internos y externos que afectan la rotación de colaboradores. La implementación de sistemas de retroalimentación y monitoreo puede proporcionar datos valiosos para ajustar las estrategias de gestión del talento en consecuencia. Esta práctica permite una respuesta ágil a los cambios en el entorno operativo y las expectativas de los colaboradores, asegurando una mejora continua en la retención de personal y la eficiencia operativa.

La implementación de programas de desarrollo profesional y reconocimiento del desempeño es otra estrategia clave para mejorar la retención de personal. Estos programas deben estar diseñados para ofrecer a los colaboradores oportunidades claras de crecimiento y avance en sus carreras, lo cual es fundamental para aumentar su satisfacción y compromiso. La creación de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, junto con políticas de compensación competitivas, puede ayudar a retener a los colaboradores talentosos y reducir la rotación.

La percepción de inseguridad laboral es un factor significativo que contribuye a la alta rotación de personal. Para abordar esto, la empresa debe trabajar en mejorar la estabilidad laboral de sus colaboradores tercerizados, ofreciendo contratos a largo plazo y garantizando condiciones de trabajo justas y equitativas. La percepción de seguridad y estabilidad puede aumentar significativamente el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, reduciendo así la rotación.

En cuanto a las implicaciones financieras, la alta rotación de personal tiene un impacto significativo en los costos operativos de la empresa Multinacional. Los gastos asociados con la contratación y capacitación de nuevos colaboradores pueden ser considerables, y la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada puede afectar la continuidad y la eficiencia de las operaciones. Reducir la rotación de personal mediante la implementación de las estrategias mencionadas no solo mejorará la estabilidad y moral de los colaboradores, sino que también contribuirá a una mejor gestión financiera a largo plazo.

Además, es esencial que la empresa adopte prácticas de comunicación abierta y transparente para fomentar un ambiente de confianza y colaboración. Los colaboradores deben

sentirse valorados y escuchados, y la empresa debe asegurarse de que sus inquietudes y sugerencias sean tomadas en cuenta. La creación de canales de comunicación efectivos ~~puede~~ ayudar a construir un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, mejorando su satisfacción y posiblemente reduciendo la rotación.

Finalmente, la adopción de un enfoque proactivo y basado en datos y hechos para la gestión del talento es esencial para abordar los desafíos de la rotación de personal. Al implementar estrategias que promuevan un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y garantizar una comunicación clara y efectiva, la empresa Multinacional puede mejorar significativamente la retención de personal y la eficiencia operativa, contribuyendo a su éxito y competitividad a largo plazo en el mercado global.

6 DISCUSION Y RECOMENDACIONES

En el marco de la investigación, se evidenciaron varias causas profundas de la alta rotación de personal en la industria de cosméticos y cuidado personal de la empresa Multinacional, específicamente en el área de ventas. Estas razones incluyen un ambiente de trabajo insatisfactorio, falta de oportunidades de desarrollo profesional, políticas de

compensación no competitivas, falta de reconocimiento y motivación. Estos factores se combinan para crear un ambiente de trabajo poco atractivo que impacta negativamente en la retención del talento.

Aunque se ha identificado el grado de la comunicación y la retención de personal de ventas tercerizado, sería valioso realizar investigaciones centradas en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores tercerizados en la empresa Multinacional. Un análisis mucho más detallado de cómo estos colaboradores perciben su trabajo, sus expectativas laborales, y los factores que más influyen en su permanencia puede proporcionar información más precisa sobre las mejoras necesarias en la gestión del talento humano.

De igual manera sería útil examinar cómo las estrategias de retención propuestas impactan directamente en el rendimiento de las ventas. Investigaciones futuras podrían valorar el rendimiento de la fuerza de ventas antes y después de la ejecución de las estrategias de retención, comparando variables como la productividad, la motivación y el cumplimiento de objetivos.

El constante cambio tiene un impacto significativo en varios aspectos clave de las empresas Multinacionales. La continua pérdida de talento y conocimiento afecta la prolongación del negocio y la eficiencia en la ejecución de las tareas. Además, la falta de estabilidad laboral puede provocar una reducción de la moral y la motivación de los colaboradores, como lo evidenciamos en los resultados obtenidos en las entrevistas, lo que afecta la productividad y la calidad del trabajo. De igual manera y no menos importante puede tener consecuencias negativas en la satisfacción del cliente y la imagen de marca, ya que la falta de continuidad en el servicio puede deteriorar la confianza del cliente en la empresa.

Ahora bien, ¿Qué pueden gestionar las compañías en cuanto a los procesos con el outsourcing? Para ello, es fundamental que las empresas Multinacionales evalúen cuidadosamente los aspectos estratégicos, operativos y culturales antes de decidir subcontratar funciones críticas. La falta de conexión y compromiso creada por la subcontratación puede dañar la cultura organizacional y debilitar el sentido de pertenencia de los colaboradores a la empresa. Por lo tanto, es importante implementar estrategias efectivas de retención de talentos que aborden las inquietudes específicas de los colaboradores subcontratados y promuevan un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

No obstante, para el seguimiento por parte de la empresa Multinacional a la gestión que realice el outsourcing, como uno de los principales desafíos, en esta subcontratación, es mejorar la supervisión y gestión de los proveedores de dichos servicios. Esto puede incluir la implementación de indicadores de desempeño claros, sistemas de retroalimentación efectivos y mecanismos de monitoreo para garantizar el cumplimiento de los proveedores con los estándares de calidad y servicio acordados. Además, es importante adoptar un enfoque holístico que aborde tanto los aspectos operativos como culturales de la empresa, centrándose en la construcción de relaciones sólidas con los colaboradores y los proveedores.

Extendiendo lo identificado con el fin de establecer algunas recomendaciones, es preciso que se puedan revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios para garantizar que sean competitivas en el mercado y de esta manera pueda ser más atrayente para el vendedor continuar con su puesto.

Como se evidenció en el desarrollo de la investigación, otro factor clave es que pueda promoverse las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la organización, que se cuente con una línea de carrera en los diferentes puestos de trabajo.

Es muy importante que se pueda contemplar un programa de reconocimiento del desempeño y crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, esto no solo motivará en animo al vendedor, adicional será una oportunidad económica y también será para la organización, puesto que, si cuento con este tipo de incentivos, los colaboradores estarán prestos a superar expectativas o metas asignadas, por la búsqueda de este reconocimiento.

Es imperativo que se cuente con una evaluación integral de la situación actual de la subcontratación del talento y de esta manera se tomen los correctivos pertinentes. Así como podría darse de la mano con un sistema de seguimiento y retroalimentación para asegurar la calidad de los servicios prestados por los proveedores tercerizados.

Lograr diseñar un canal de comunicación innovador con el fin de que se puedan transmitir entre la organización, el outsourcing y los colaboradores, los valores y lineamientos estratégicos de la empresa, sería un plus de mucha ayuda para crear identidad corporativa y con ello captación, permanencia de los colaboradores.

Por último, se debe evaluar continuamente los factores internos y externos que afectan la rotación de colaboradores y ajustar las estrategias de gestión del talento en consecuencia. Y continuar con el propósito de invertir en el desarrollo de una cultura organizacional sólida que promueva el compromiso y la colaboración entre todos los miembros del equipo.

7 REFERENCIAS

Abraham, K., & Taylor, S. K. (1996). El uso de contratistas externos por parte de las empresas: teoría y evidencia. *ECONPAPERS*, 394-424.

- Adams, J. S. (1963). teoría de la equidad motivacional y su importancia. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422-436.
- Atlas.ti. (2024). *Guía para el análisis Temático*. Obtenido de <https://atlasti.com/es/guias/analisis-tematico/analisis-tematico-encuestas#:~:text=el%20An%C3%A1lisis%20Tem%C3%A1tico-El%20an%C3%A1lisis%20tem%C3%A1tico%20en%20las%20encuestas,o%20el%20an%C3%A1lisis%20del%20discurso>.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 107-115.
- Barthélemy, J. (2003). Los siete pecados capitales de la subcontratación. *Academy of Management*.
- Bartlett, C. A. (2022). *Managing across borders: The transnational solution (2nd ed.)*. Harvard Business School Press.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Society for Human Resource Management.
- Cascio, W. F. (2014). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Coronado, G., & Valdivia, M. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnología*, 2-10.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Díaz, L. (2013). *La entrevista como técnica de recolección de datos en la investigación cualitativa*. Editorial XYZ.
- El Economista. (2022). *Empresite*. Obtenido de El Economista.
- Emma Iglesias Rodriguez. (21 de Agosto de 2023). *Emocional*. Obtenido de Emocional:
<https://emocional.co/co/consecuencias-y-senales-inseguridad-laboral-empleados-jefe-evitalo-consejos/>
- Faden, R. R. (1986). *A history and theory of informed consent*. Oxford University Press.
- Focus People. (2023). *The Price of Uncertainty*. Obtenido de The Price of Uncertainty: How Job Insecurity Impacts Both Employees and Employers:
<https://www.focuspeople.com/2023/07/26/the-price-of-uncertainty-how-job-insecurity-impacts-employees-and-employers/>
- Gil Melgarejo, D. (2021). <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73043>. Obtenido de Onboarding y desarrollo profesional en la empresa conservas de Pescado Beltrán EIRL, Chimbote - 2021: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/73043>
- Gustavo Mateus, comunicacion personal 13 de febrero. (13 de Febrero de 2024).
- HEIDY MONTERROSA BLANCO. (3 de Septiembre de 2018). Tres de cada 10 cosméticos en Colombia se venden a través de catálogos. *La Republica*, pág. 1.
- Jane, S. M. (2013). "Non probability Sampling and Estimation in Social Science Research".

Jessica Thiefels. (2024). *Hppy*. Obtenido de Hppy Por qué la comunicación mejora la retención de empleados (y cómo mejorarla):

<https://gethppy.com/internalcommunication/communication-boosts-employee-retention-get-better>

Kakabadse, A. &. (2012). *Outsourcing: Current and future trends*. Thunderbirds International Business Review.

Kaplan, R. S. (2016). *he balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Lacity, M., & Willcock, L. (2013). Subcontratación de procesos empresariales para la innovación. *ResearchGate*, 63-69.

lifeder. (2021). *7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. Obtenido de

<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>:

<https://www.lifeder.com/tecnicas-instrumentos-recoleccion-datos/>

Lohr, S. L. (2021). *"Sampling: Design and Analysis"* .

Maria Camila Perez Godoy. (19 de Noviembre de 2021). *La Republica*. Obtenido de La

Republica.co: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/rotacion-en-empresas-aumentar-por-la-busqueda-de-flexibilidad-3263936>

Marytere Narvaez. (2024). *Question Pro*. Obtenido de Question Pro:

<https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

McGraw-Hill. (2013). *Employee training and development*. McGraw-Hill Education.

McGraw-Hill. (2014). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*.

McGraw-Hill Education.

Mentoring Complete. (10 de Diciembre de 2023). *Mentoring Complete*. Obtenido de Mentoring

Complete Mentoría en el lugar de trabajo: importancia y beneficios:

<https://www.mentoringcomplete.com/impact-of-mentoring-in-the-workplace/>

Mertens, & Ginsberg . (2011). *The ethics of social research: A handbook for the health care professional*. Springer Publishing Company.

Mertens, D. M. (2009). *The ethics of social research: A handbook for the health care professional*. Springer Publishing Company.

Mudambi , & Venzin. (2010). El nexo estratégico entre las decisiones de deslocalización y externalización. *Journal of manamegent*, 1510-1533.

Muñoz, B. (27 de Agosto de 2023). Comentario. (G. Mateus, Entrevistador)

Nelson, B. (2005). *001 Ways to Reward Employees (2nd ed.)*. Workman Publishing Company.

Neteris Consulting. (2024). *Neteris Consulting*. Obtenido de El Outsourcing y su impacto en las empresas. Neteris.: <https://www.neteris.com>

Neteris Consulting. (2024). *Neteris Digitalizing by people*. Obtenido de Neteris Digitalizing by people: <https://blog.neteris.com/stepforward/outsourcing-para-la-optimizacion-de-los-negocios#:~:text=El%20outsourcing%2C%20es%20el%20proceso,de%20incidencias%20que%20puedan%20ocurrir.>

- Nicole Roder. (17 de Junio de 2019). *Trinet*. Obtenido de Trinet ¿Qué es la rotación de personal?: <https://www.trinet.com/insights/what-is-employee-turnover-and-why-it-matters>
- Oshri, Kotlarsky, & Willcocks. (2023). Manual de externalización y deslocalización global. En I. Oshri, *Manual de externalizacion y deslocalizacion Global* (págs. 39-65). Springer Nature.
- Paola Urrutia. (30 de Abril de 2024). *Grupo STT*. Obtenido de Grupo STT: <https://grupostt.com/2024/04/30/la-importancia-del-outsourcing-para-las-empresas/>
- Peter, H. (1984). La validez del modelo de rotación de personal de Mobley (1977). *Comportamiento Organizacional*, 141-174.
- Portafolio. (08 de Noviembre de 2022). Colombia entró al 'top' 15 de países con más ventas por catálogo. *Portafolio*, pág. 1.
- Prahalad, & Hamel. (2000). THINK. En *Subcontratación estratégica: lecciones de un integrador de sistemas* (págs. 41-50).
- Quinn, & Hilmer. (1994). Strategic Out sourcing. *Sloan Management Review*, 1.
- Rachchabhorn, W., & Donyaprueth, K. (2009). Subcontratación de TI y su impacto en las instituciones financieras de Tailandia. *SAGE JOURNALS*.
- Rajiv S, J. S. (2020). "Non-probability sampling: The basics".
- Rhoades, L. &. (2002). *Perceived organizational support: A review of the literature*. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). Metodología de la investigación (5ª ed.).

En R. H. Sampieri, *Metodología de la investigación (5ª ed.)*.

Sieber, J. E. (1992). *The ethics of social research: Surveys and experiments*. SAGE Publications.

Stringfellow, Teagarden, & Nie. (2008). Los costos invisibles en la deslocalización de servicios funcionan. *revista de Gestion de Operaciones*, 164-179.

Yoh. (2018). *Yoh*. Obtenido de 5 Reasons Why Every Organization Needs A Recruitment and Selection Policy: <https://www.yoh.com/blog/5-reasons-every-organization-needs-a-recruitment-and-selection-policy>

Anexos

Anexo A- ENTREVISTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR
OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: Outsourcing.

AUTORES: Leonardo Buitrago Lara

Gustavo Adolfo Mateus Becerra

PRESENTACIÓN:

El presente instrumento, ha sido diseñado para identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas. En esta ocasión se realizará la entrevista al Key Account Manager (KAM) que nos ayudara a tener claridad y transparencia ante lo que se busca identificar en la investigación, dentro de sus funciones se incluyen los procesos de selección de personal, la realización de entrevistas, la administración de pruebas psicotécnicas a los candidatos y la elaboración de planes de desarrollo para el equipo actual, enfocados hacia la fuerza de ventas.

<p>OBJETIVO</p>	<p>Identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas.</p>
<p>PARTICIPANTES</p>	<p>ENTREVISTADOR</p>
	<p>El desarrollo de la entrevista será direccionado por uno de los estudiantes que integra el grupo de maestrantes que desarrolla el presente trabajo para optar al título de “Magister en gestión de la innovación de proyectos” en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.</p>
	<p>Muestra:</p>

	<p>Teniendo en cuenta que la presente investigación se desarrolla a manera de estudio de caso, la muestra se selecciona de manera no probabilística con selección de manera discrecional. Para ello se solicitará al outsourcing prestado del servicio de subcontratación, se permita acceso a un funcionario de nivel directivo en la atención, objeto de estudio para contestar a las preguntas.</p>
<p>ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: Outsourcing</p>	
<p>METODOLOGÍA</p>	
<p>La metodología seleccionada para la recolección de datos se fundamenta en la rigurosa técnica de la entrevista, la cual se considera un recurso esencial en la investigación cualitativa por su capacidad para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. En este contexto, se ha diseñado un conjunto estructurado de preguntas orientadoras que guían el proceso de entrevista, abordando aspectos relevantes para el estudio en cuestión.</p> <p>Es fundamental destacar que, más allá de ser un mero ejercicio de recolección de información, se busca establecer un ambiente propicio donde el entrevistado se sienta</p>	

cómodo y motivado para compartir sus perspectivas de manera abierta y reflexiva. Por ende, se promueve una atmósfera de diálogo colaborativo, donde el entrevistado no solo se percibe como un sujeto de estudio, sino como un partícipe activo en el proceso investigativo.

Con este enfoque, se aspira a fomentar la confianza y la sinceridad en las respuestas obtenidas, permitiendo así la obtención de datos más ricos y significativos. Asimismo, se espera que el entrevistado experimente un sentido de pertenencia a un espacio de reflexión y participación, donde sus opiniones y vivencias sean valoradas en el contexto del estudio.

Para la aplicación del instrumento, se recomienda tener en cuenta la siguiente información:

- El objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es poder identificar las oportunidades del porque se genera una alta rotación en el personal de ventas contratado para dicha labor. Para ello es importante contemplar: fases básicas del contrato con el Outsourcing y KPI'S que se manejan para la medición tanto de resultados como de rotación de personal.

Para la aplicación del instrumento se proponen los siguientes momentos:

- Mensaje de bienvenida: En este espacio, se debe dar lectura al objetivo del ejercicio, así como al documento de autorización para el uso de la información con fines académicos, así como la autorización para la grabación del ejercicio.
- Desarrollo de la entrevista: Este será un ejercicio conversacional, para el que previamente se le han compartido las preguntas al entrevistado y de esta manera la información sea puntual y el ejercicio fluido.
- La sesión será grabada de acuerdo con el consentimiento informado del entrevistado.
- Mensaje de finalización y agradecimiento

RECURSOS	MATERIALES:
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Computador.</i>

MATERIALES	<ul style="list-style-type: none">• <i>Teams</i>
DURACIÓN	La duración de la entrevista tendrá un máximo de 40 minutos, donde podamos abarcar la mayoría de las preguntas para el desarrollo del instrumento.
<p>INSTRUMENTO SOCIEDAD CIVIL</p> <p>Nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.</p> <p>El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.</p> <p>Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita</p>	

para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Por favor, tómese el tiempo para revisar esta información y si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en hacérmela saber. Al firmar a continuación, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada y que acepta participar voluntariamente en esta entrevista.

1. Introducción a la entrevista

Antes que nada, me gustaría expresar mi gratitud por brindarnos este espacio para llevar a cabo este ejercicio, el cual contribuye significativamente a nuestro trabajo de grado como maestrantes.

Antes de este ejercicio, llevamos a cabo una investigación sobre su empresa como proveedora de talento humano a nivel nacional. Descubrimos que son una empresa colombiana con 35 años de experiencia en soluciones comerciales, gestión de marcas, operaciones minoristas y procesos de gestión humana.

2. Preguntas del entrevistador

Preguntas generales

- ¿Cómo describirían la relación actual entre su empresa y la empresa Multinacional en estudio a la que prestan servicios de personal?
- ¿Hace cuánto tiempo tienen contrato por prestación de servicios y de personal con la empresa Multinacional del estudio del caso?

Procedimiento de selección

- ¿Cómo colaboran con la empresa Multinacional para comprender sus necesidades específicas de reclutamiento y selección de personal?
- ¿Podrían describir el proceso de selección que utilizan para reclutar y seleccionar candidatos para la empresa Multinacional?
- ¿Cuáles son los criterios clave que consideran al evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?
- ¿Qué métodos o herramientas utilizan para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos durante el proceso de selección?
- ¿Qué tan flexible es su proceso de selección para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa Multinacional cliente?
- ¿Qué tan involucrada se encuentra la empresa Multinacional cliente en el proceso de selección de personal, desde la identificación de las vacantes hasta la contratación final?

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al llevar a cabo el proceso de selección y cómo los abordan?
- ¿Cuáles son los criterios clave que buscan al seleccionar el perfil de los candidatos para las diferentes posiciones?
- ¿Qué importancia le dan a la experiencia laboral previa versus otras cualidades, como la actitud y las habilidades blandas, al evaluar a los candidatos?
- ¿Utilizan algún tipo de evaluación psicométrica o pruebas de habilidades para complementar la evaluación de los candidatos?
- ¿Qué tan importante es la adecuación cultural entre el candidato y la empresa Multinacional cliente al tomar decisiones de contratación?
- ¿Cómo evalúan la capacidad de adaptación y aprendizaje de los candidatos para enfrentar los desafíos específicos del puesto y del entorno laboral?

Bienestar o crecimiento en la empresa

- ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrecen a los colaboradores contratados una vez que son colocados en la empresa Multinacional cliente?
- ¿Tienen programas de capacitación o formación continua disponibles para ayudar a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras?
- ¿Qué medidas toman para identificar y promover el talento interno dentro de la empresa Multinacional cliente?
- ¿Qué tan involucradas está la empresa Multinacional cliente en el desarrollo profesional de los colaboradores contratados?
- ¿Qué ejemplos pueden proporcionar de colaboradores que hayan progresado significativamente en sus carreras después de ser contratados a través de su empresa?

Rotación de personal

- ¿Han realizado algún análisis para identificar patrones o tendencias comunes relacionadas con la rotación del personal en las empresas a las que prestan servicios?
- ¿Qué impacto tiene la alta rotación del personal en la empresa Multinacional cliente en términos de productividad, calidad del trabajo y ambiente laboral?
- ¿Cómo colaboran con la empresa Multinacional cliente para comprender y abordar las causas subyacentes de la alta rotación del personal?

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la rotación de personal en la empresa Multinacional cliente?
- ¿Qué estrategias han implementado para abordar y frenar la alta rotación de personal en la empresa Multinacional a la que prestan servicios?
- ¿Han identificado alguna tendencia o patrón común que contribuya a la alta rotación de personal en su cliente?
- ¿Cómo colaboran con la empresa Multinacional en estudio para identificar y abordar las causas subyacentes de la rotación de personal?
- ¿Tienen algún sistema de retroalimentación o encuestas de salida para recopilar información sobre las razones de la rotación del personal?
- Para finalizar, ¿Qué mensaje le brindaría a la empresa que actualmente le brinda suministro de personal y servicios?

Anexo B instrumento entrevista empresa Multinacional

ENTREVISTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE ANALISIS DE AREA ESTUDIO DE

CASO: Empresa Multinacional de productos de aseo personal y productos cosméticos ●

AUTORES: Leonardo Buitrago Lara

Gustavo Adolfo Mateus Becerra

PRESENTACIÓN:

Con este instrumento se busca poder identificar las oportunidades del porque se genera una alta rotación en el personal de ventas contratado para dicha labor. la percepción del gerente de área de ejecución Sell Out en cuanto al entorno de los procesos de contratación y los mecanismos utilizados en la retención del personal. Su opinión nos ayudara a tener claridad y transparencia ante lo que se busca identificar en la investigación desde sus funciones

<p>como el desarrollo del equipo y procesos de capacitación, análisis de datos y cifras tanto de ventas como de también de principales factores externos que afecten el crecimiento del Sell Out, aportando información relevante de los procesos internos de la empresa Multinacional en estudio.</p>	
<p>OBJETIVO</p>	<p>El objetivo principal de este estudio de caso es analizar y comprender el panorama actual del seguimiento de la contratación de talento humano en el equipo de ventas, realizado a través de un servicio de Outsourcing desde la perspectiva de la empresa Multinacional. Se busca identificar las prácticas existentes en el proceso de contratación y las principales afectaciones que estas pueden generar para la empresa. Este análisis permitirá una evaluación integral de los procedimientos de contratación y proporcionará insights valiosos para el Outsourcing.</p>
	<p>ENTREVISTADOR</p>
	<p>El desarrollo de la entrevista será direccionado por uno de los estudiantes que integra el grupo de maestrantes que desarrolla el presente trabajo para optar al título de “Magister en gestión de</p>

PARTICIPANTES	<p>la innovación de proyectos” en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.</p>
	<p>Muestra:</p>
	<p>Dado que el presente estudio se lleva a cabo en forma de investigación de caso, la muestra se selecciona mediante un enfoque no probabilístico, utilizando un método de selección discrecional. Para ello, se solicitará permiso al gerente de área de la empresa para acceder al gerente de área de ejecución de Sell Out, quien será el foco de atención del estudio y proporcionará respuestas a las preguntas planteadas.</p>
<p>ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE ANALISIS DE AREA ESTUDIO DE CASO:</p> <p>Empresa Multinacional de productos de aseo personal y productos cosméticos.</p>	
<p>METODOLOGÍA</p>	
<p>La metodología seleccionada para la recolección de datos se fundamenta en la rigurosa técnica de la entrevista, la cual se considera un recurso esencial en la investigación cualitativa por su capacidad para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. En</p>	

este contexto, se ha diseñado un conjunto estructurado de preguntas orientadoras que guían el proceso de entrevista, abordando aspectos relevantes para el estudio en cuestión.

Es fundamental destacar que, más allá de ser un mero ejercicio de recolección de información, se busca establecer un ambiente de confianza donde el entrevistado se sienta seguro y motivado para compartir sus perspectivas de manera abierta y verdadera, Por ende, se promueve una atmósfera de diálogo colaborativo, donde el entrevistado no solo se percibe como un sujeto de estudio, sino como un partícipe activo en el proceso investigativo.

Con este enfoque, se aspira a fomentar la confianza y la sinceridad en las respuestas obtenidas, permitiendo así la obtención de datos más ricos y significativos. Asimismo, se espera que el entrevistado experimente un sentido de pertenencia a un espacio de reflexión y participación, donde sus opiniones y vivencias sean valoradas en el contexto del estudio.

Para la aplicación del instrumento, se recomienda tener en cuenta la siguiente información:

- El objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es poder identificar las oportunidades del porque se genera una alta rotación en el personal de ventas contratado para dicha labor, la percepción del gerente de área de ejecución Sell Out en cuanto al entorno de los procesos de contratación y los mecanismos utilizados en la retención del personal Para ello es importante contemplar: fases básicas del contrato con el Outsourcing y KPI'S que se manejan para la medición tanto de resultados como de rotación de personal.
- Para la aplicación del instrumento se proponen los siguientes momentos:
- Mensaje de bienvenida: En este espacio, se debe dar lectura al objetivo del ejercicio, así como al documento de autorización para el uso de la información con fines académicos, así como la autorización para la grabación del ejercicio.

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

147

<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de la entrevista: Este será un ejercicio conversacional, para el que previamente se le han compartido las preguntas al entrevistado y de esta manera la información sea puntual y el ejercicio fluido.• La sesión será grabada de acuerdo con el consentimiento informado del entrevistado.• Mensaje de finalización y agradecimiento	
RECURSOS	MATERIALES: <ul style="list-style-type: none">• <i>Computador.</i>• <i>Teams</i>
MATERIALES	
DURACIÓN	La duración de la entrevista tendrá un máximo de 40 minutos, donde podamos abarcar la mayoría de las preguntas para el desarrollo del instrumento.
INSTRUMENTO SOCIEDAD CIVIL <p>Nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.</p> <p>El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo</p>	

durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Por favor, tómese el tiempo para revisar esta información y si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en hacérmela saber. Al firmar a continuación, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada y que acepta participar voluntariamente en esta entrevista.

- **Introducción a la entrevista**

Antes que nada, me gustaría expresar mi gratitud por brindarnos este espacio para llevar a cabo este ejercicio, el cual contribuye significativamente a nuestro trabajo de grado como maestrantes.

Previamente a esta actividad, hemos realizado una exhaustiva investigación sobre su empresa, reconocida a nivel global por su dedicación al cuidado de la piel. Con presencia en más de 150 países y productos ampliamente reconocidos en el mercado colombiano, su compañía se destaca por su amplio alcance y su destacada posición en la industria del cuidado de la piel.

- **Preguntas del entrevistador**

Cuestionamientos amplios

- ¿Cómo describirían la relación actual de su empresa con el outsourcing y cuál es su enfoque estratégico hacia esta práctica?
- ¿Qué criterios utilizan para seleccionar proveedores de servicios de outsourcing y cómo evalúan su desempeño?
- ¿Cuáles son los principales beneficios que han encontrado al utilizar servicios de outsourcing en su empresa?
- ¿Qué áreas o funciones de su empresa han sido externalizadas mediante outsourcing y por qué se tomó esa decisión?

Entorno prestación de servicios y personal

- ¿Qué medidas toman para garantizar una comunicación efectiva y una alineación de objetivos entre su empresa y el outsourcing?
- ¿Ofrecen algún tipo de capacitación o apoyo para garantizar que el outsourcing cumpla con los estándares y requisitos de su empresa?
- ¿Cómo evalúan el desempeño y la calidad del trabajo del outsourcing?

Rotación de personal

- ¿Cómo identifican y evalúan los factores que impacta a la alta rotación del personal en su empresa mediante el outsourcing?
- ¿Ofrecen programas de inducción y capacitación específicos para ayudar a los nuevos colaboradores a integrarse y adaptarse rápidamente a su entorno laboral?
- ¿Cómo fomentan la retención del personal a largo plazo y promueven la lealtad hacia la empresa de outsourcing?
- ¿Tienen algún sistema de retroalimentación y seguimiento para identificar las preocupaciones y necesidades de los colaboradores en relación con su trabajo?
- ¿Cómo gestionan la transición de colaboradores cuando finaliza un contrato de un colaborador del outsourcing?
- ¿Qué medidas toman para garantizar una transición suave y justa para los colaboradores afectados por cambios en los contratos de outsourcing?
- ¿Tienen algún departamento o equipo específico encargado de analizar y gestionar la rotación del personal del Outsourcing?
- ¿Cómo se comunica su empresa con los empleadores y proveedores de servicios sobre la gran cantidad de vacantes del personal de ventas?
- ¿Cómo manejan los desafíos y riesgos asociados con el outsourcing, como la alta rotación de personal en función del servicio?
- ¿Cómo comparan los costos de contratación de personal mediante el outsourcing con los costos de contratación interna en su empresa?
- ¿Cuáles son los principales componentes de los costos asociados con la contratación de personal a través del outsourcing?
- ¿Cómo calculan y contabilizan los costos directos e indirectos de contratación de personal en el contexto del outsourcing?
- ¿Qué medidas toman para optimizar los costos de contratación de personal sin comprometer la calidad del servicio proporcionado por los proveedores de outsourcing?

- ¿Qué estrategias utilizan para negociar y gestionar los costos de contratación de personal con los proveedores de outsourcing?
- ¿Qué medidas toman para asegurar la transparencia y la eficiencia en la gestión de los costos de contratación de personal a través del outsourcing?

Anexo C instrumento entrevista personal antiguo

ENTREVISTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR

OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: personal antiguo ●

AUTORES: Leonardo Buitrago Lara

Gustavo Adolfo Mateus Becerra

PRESENTACIÓN:

El presente instrumento ha sido diseñado para identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas. En esta ocasión se realizará la entrevista a un colaborador antiguo comprendido con una antigüedad de 3 años en adelante en la compañía, quien compartirá sus percepciones sobre los procesos de contratación y la eficacia del outsourcing en este ámbito. La entrevista también abordará el grado de acompañamiento que ha tenido en las diferentes etapas de estos procesos, desde la selección hasta la incorporación de nuevos colaboradores.

Asimismo, se explorarán los planes de desarrollo profesional que ha experimentado durante su tiempo en la empresa, evaluando en qué medida estos han contribuido a su

<p>crecimiento dentro del equipo de ventas. El objetivo es comprender cómo el outsourcing ha influido en estos aspectos clave y qué oportunidades o desafíos se han presentado para la retención y desarrollo de talento dentro de la organización.</p>	
<p>OBJETIVO</p>	<p>El objetivo de este instrumento de investigación sería explorar y analizar las percepciones y experiencias de un colaborador antiguo en relación con los procesos de contratación gestionados a través del outsourcing de talento humano, específicamente para la fuerza de ventas.</p>
<p>PARTICIPANTES</p>	<p>ENTREVISTADOR</p>
	<p>El desarrollo de la entrevista será direccionado por uno de los estudiantes que integra el grupo de maestrantes que desarrolla el presente trabajo para optar al título de “Magister en gestión de la innovación de proyectos” en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.</p>
	<p>Muestra:</p>
	<p>Teniendo en cuenta que la presente investigación se desarrolla a manera de estudio de caso, la muestra se selecciona</p>

	<p>de manera no probabilística con selección de manera discrecional. Para ello se solicitará al outsourcing prestado del servicio de subcontratación, se permita acceso a un funcionario de nivel vendedor de punto de venta, objeto de estudio para contestar a las preguntas.</p>
<p>ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: Colaborador antiguo.</p>	
<p>METODOLOGÍA</p>	
<p>La metodología seleccionada para la recolección de datos se fundamenta en la rigurosa técnica de la entrevista, la cual se considera un recurso esencial en la investigación cualitativa por su capacidad para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. En este contexto, se ha diseñado un conjunto estructurado de preguntas orientadoras que guían el proceso de entrevista, abordando aspectos relevantes para el estudio en cuestión.</p> <p>Es fundamental destacar que, más allá de ser un mero ejercicio de recolección de información, se busca establecer un ambiente propicio donde el entrevistado se sienta cómodo y motivado para compartir sus perspectivas de manera abierta y reflexiva. Por ende,</p>	

se promueve una atmósfera de diálogo colaborativo, donde el entrevistado no solo se percibe como un sujeto de estudio, sino como un partícipe activo en el proceso investigativo.

Con este enfoque, se aspira a fomentar la confianza y la sinceridad en las respuestas obtenidas, permitiendo así la obtención de datos más ricos y significativos. Asimismo, se espera que el entrevistado experimente un sentido de pertenencia a un espacio de reflexión y participación, donde sus opiniones y vivencias sean valoradas en el contexto del estudio.

Para la aplicación del instrumento, se recomienda tener en cuenta la siguiente información:

- El objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es poder identificar las oportunidades del porque se genera una alta rotación en el personal de ventas contratado para dicha labor. Para ello es importante contemplar: fases básicas del contrato con el Outsourcing y KPI'S que se manejan para la medición tanto de resultados como de rotación de personal.

Para la aplicación del instrumento se proponen los siguientes momentos:

- Mensaje de bienvenida: En este espacio, se debe dar lectura al objetivo del ejercicio, así como al documento de autorización para el uso de la información con fines académicos, así como la autorización para la grabación del ejercicio.

<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la entrevista: Este será un ejercicio conversacional, para el que previamente se le han compartido las preguntas al entrevistado y de esta manera la información sea puntual y el ejercicio fluido. • La sesión será grabada de acuerdo con el consentimiento informado del entrevistado. • Mensaje de finalización y agradecimiento 	
<p>RECURSOS</p> <p>MATERIALES</p>	<p>MATERIALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Computador.</i> • <i>Teams</i>
<p>DURACIÓN</p>	<p>La duración de la entrevista tendrá un máximo de 40 minutos, donde podamos abarcar la mayoría de las preguntas para el desarrollo del instrumento.</p>
<p>INSTRUMENTO SOCIEDAD CIVIL</p> <p>Nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.</p>	

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Por favor, tómese el tiempo para revisar esta información y si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en hacérmela saber. Al firmar a continuación, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada y que acepta participar voluntariamente en esta entrevista.

3. Introducción a la entrevista

Antes que nada, me gustaría expresar mi gratitud por brindarnos este espacio para llevar a cabo este ejercicio, el cual contribuye significativamente a nuestro trabajo de grado como maestrantes.

4. Preguntas del entrevistador

Apertura

- El objetivo de este instrumento de investigación sería explorar y analizar las percepciones y experiencias de un colaborador antiguo en relación con los procesos de contratación gestionados a través del outsourcing de talento humano, específicamente para la fuerza de ventas.
- ¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?
- ¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?
- ¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?

- ¿Qué factores le han motivado a permanecer en este trabajo por más de un año?
- ¿Qué logros en ventas ha obtenido durante su tiempo en la empresa?

Actualidad

- ¿Qué cambios significativos ha observado en la empresa desde su ingreso?
- ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?
- ¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?
- ¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?
- ¿Qué desafíos enfrenta actualmente en ventas? Y ¿Cómo aborda estos desafíos?
- ¿Cuáles eran las condiciones laborales cuando comenzó a trabajar en la empresa? Y ¿Cómo han cambiado las condiciones laborales desde entonces?
- ¿Cómo han afectado los cambios del mercado a su labor diaria?

Cultura organizacional y entorno laboral

- ¿Considera que la empresa toma medidas efectivas para adaptarse a los cambios de mercado?
- ¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa?

- ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los colaboradores en la empresa?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?
- ¿Ha recibido capacitación en iniciativas para promover una cultura ética en las ventas?
- ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa? Y ¿Cómo ha influido esta cultura en su desarrollo profesional y personal?

Comunicación cliente Empresa Multinacional

- ¿Cómo es la comunicación entre la empresa Multinacional y usted en el ámbito laboral?
- ¿Qué tanto está involucrada la empresa Multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?
- ¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la empresa Multinacional?
- ¿Ve cómo plan de carrera poder ingresar directamente con la empresa Multinacional a ejercer sus laborales?

Desarrollo y crecimiento profesional

- ¿Qué papel juega la formación y el desarrollo profesional dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en este aspecto a lo largo del tiempo?

- ¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?
- ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional ha tenido dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en las oportunidades de desarrollo a lo largo de su carrera aquí?
- ¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?
- ¿Qué otros beneficios fuera del salario han recibido?

Anexo D instrumento entrevista personal nuevo

ENTREVISTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR

OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: personal nuevo ●

AUTORES: Leonardo Buitrago Lara

Gustavo Adolfo Mateus Becerra

PRESENTACIÓN:

El presente instrumento ha sido diseñado para identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas. En esta ocasión se realizará la entrevista a un colaborador nuevo que labora menos de 12 meses en la compañía, quien compartirá sus percepciones sobre los procesos de contratación y la eficacia del outsourcing en este ámbito. La entrevista también abordará el

grado de acompañamiento que ha tenido en las diferentes etapas de estos procesos, desde la selección hasta la incorporación de nuevos colaboradores.

Asimismo, se explorarán los planes de desarrollo profesional que ha experimentado durante su tiempo en la empresa, evaluando en qué medida estos han contribuido a su crecimiento dentro del equipo de ventas. El objetivo es comprender cómo el outsourcing ha influido en estos aspectos clave y qué oportunidades o desafíos se han presentado para la retención y desarrollo de talento dentro de la organización.

<p>OBJETIVO</p>	<p>El objetivo de este instrumento de investigación sería explorar y analizar las percepciones y experiencias de un colaborador antiguo en relación con los procesos de contratación gestionados a través del outsourcing de talento humano, específicamente para la fuerza de ventas.</p>
	<p>ENTREVISTADOR</p> <p>El desarrollo de la entrevista será direccionado por uno de los estudiantes que integra el grupo de maestrantes que desarrolla el presente trabajo para optar al título de “Magister en gestión de la innovación de proyectos” en la Corporación Universitaria Minuto de Dios.</p>

PARTICIPANTES	Muestra:
	Teniendo en cuenta que la presente investigación se desarrolla a manera de estudio de caso, la muestra se selecciona de manera no probabilística con selección de manera discrecional. Para ello se solicitará al outsourcing prestado del servicio de subcontratación, se permita acceso a un funcionario de nivel vendedor de punto de venta, objeto de estudio para contestar a las preguntas.
	ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN: PROCESO DE CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING, ESTUDIO DE CASO: Colaborador antiguo.
METODOLOGÍA	
La metodología seleccionada para la recolección de datos se fundamenta en la rigurosa técnica de la entrevista, la cual se considera un recurso esencial en la investigación cualitativa por su capacidad para profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. En	

este contexto, se ha diseñado un conjunto estructurado de preguntas orientadoras que guían el proceso de entrevista, abordando aspectos relevantes para el estudio en cuestión.

Es fundamental destacar que, más allá de ser un mero ejercicio de recolección de información, se busca establecer un ambiente propicio donde el entrevistado se sienta cómodo y motivado para compartir sus perspectivas de manera abierta y reflexiva. Por ende, se promueve una atmósfera de diálogo colaborativo, donde el entrevistado no solo se percibe como un sujeto de estudio, sino como un partícipe activo en el proceso investigativo.

Con este enfoque, se aspira a fomentar la confianza y la sinceridad en las respuestas obtenidas, permitiendo así la obtención de datos más ricos y significativos. Asimismo, se espera que el entrevistado experimente un sentido de pertenencia a un espacio de reflexión y participación, donde sus opiniones y vivencias sean valoradas en el contexto del estudio.

Para la aplicación del instrumento, se recomienda tener en cuenta la siguiente información:

- El objetivo de la entrevista: El objetivo de la entrevista es poder identificar las oportunidades del porque se genera una alta rotación en el personal de ventas contratado para dicha labor. Para ello es importante contemplar: fases básicas del contrato con el Outsourcing y KPI'S que se manejan para la medición tanto de resultados como de rotación de personal.

Para la aplicación del instrumento se proponen los siguientes momentos:

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

164

- Mensaje de bienvenida: En este espacio, se debe dar lectura al objetivo del ejercicio, así como al documento de autorización para el uso de la información con fines académicos, así como la autorización para la grabación del ejercicio.
- Desarrollo de la entrevista: Este será un ejercicio conversacional, para el que previamente se le han compartido las preguntas al entrevistado y de esta manera la información sea puntual y el ejercicio fluido.
- La sesión será grabada de acuerdo con el consentimiento informado del entrevistado.
- Mensaje de finalización y agradecimiento

RECURSOS	MATERIALES: <ul style="list-style-type: none">• <i>Computador.</i>• <i>Teams</i>
MATERIALES	
DURACIÓN	La duración de la entrevista tendrá un máximo de 40 minutos, donde podamos abarcar la mayoría de las preguntas para el desarrollo del instrumento.
INSTRUMENTO SOCIEDAD CIVIL <p>Nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su</p>	

consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su

anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Por favor, tómese el tiempo para revisar esta información y si tiene alguna pregunta o inquietud, no dude en hacérmela saber. Al firmar a continuación, usted indica que ha leído y comprendido la información proporcionada y que acepta participar voluntariamente en esta entrevista.

5. Introducción a la entrevista

Antes que nada, me gustaría expresar mi gratitud por brindarnos este espacio para llevar a cabo este ejercicio, el cual contribuye significativamente a nuestro trabajo de grado como maestrantes.

6. Preguntas del entrevistador

Apertura

- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? ¿Menos de un año?, ¿De 1 a 3 años? O ¿más de 3 años? ¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?
- ¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?
- ¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?

- ¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?

- ¿Qué le atrajo de esta empresa para aceptar la oferta de trabajo?

Actualidad

- ¿Qué expectativas tenía antes de unirse a la empresa y cómo se han cumplido?
- ¿Cómo se siente respecto a su desarrollo y expectativa a la empresa, de acuerdo con lo ofrecido en la oferta laboral?
- ¿Qué opina del proceso de contratación? ¿fue rápido, sencillo difícil, complejo?
- ¿Cómo ha sido el proceso de formación y capacitación en ventas?
- ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?
- ¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?
- ¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?
- ¿Cuáles son sus expectativas a corto y largo plazo en cuanto a su carrera dentro de la empresa?
- ¿Cómo maneja el estrés y la presión en su trabajo?
- ¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?

Cultura organizacional y entorno laboral

- ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los colaboradores en la empresa?
- ¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa?
- ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?
- ¿Al ser un trabajador recién contratado como creería que debe ser la etapa de formación y adaptación a las políticas de trabajo en la organización?
- ¿Cómo cree que la empresa puede mejorar su capacidad de adaptación y resiliencia frente a futuros desafíos en el mercado?
- **Comunicación cliente Empresa Multinacional**
- ¿Cómo es la comunicación entre la empresa Multinacional y usted en el ámbito laboral?
- ¿Qué tanto está involucrada la empresa Multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?
- ¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la empresa Multinacional?

- ¿Ve cómo plan de carrera poder ingresar directamente con la empresa Multinacional a ejercer sus laborales?

Desarrollo y crecimiento profesional

- ¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?
- ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional le gustaría explorar en el futuro cercano?
- ¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?
- ¿Qué otros beneficios fuera del salario han recibido?

Anexo E Desarrollo de la entrevista empresa Multinacional

Entrevistador: Hola Laura ¿Cómo estás?, Antes de iniciar esta entrevista, quiero darte las gracias por el espacio permitido, tengo entendido que hoy no es un día laboral para ti, y de paso aprovecho para agradecerte por permitirnos primero en poder realizar esta entrevista basada en las oportunidades que actualmente se tienen en la compañía referente a la alta rotación de personal.

Entrevistado: Hola Gus, no hay problema, para eso estamos, y lo más importante es que podamos encontrar alguna manera de cambiar esta tendencia.

Entrevistador: Bueno Laura, nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y

puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Entrevistado: Listo Gus, no hay problema.

Entrevistador: ¿Cómo describirían la relación actual de su empresa con el outsourcing y cuál es el enfoque estratégico de la empresa Multinacional hacia esta práctica?

Entrevistado: La relación que llevamos con ellos es buena no excelente ya que últimamente tenemos varias oportunidades como el tiempo de reposición de las vacantes, el seguimiento a los días que los colaboradores no asisten a punto de venta, pero estamos realizando un seguimiento por nuestra parte para iniciar un mayor control al contrato que tenemos actualmente con ellos, sé que llevan más de 8 años prestando el servicio a nosotros, por mi parte yo llevo 4 años y luego de la pandemia he visto muchas oportunidades de ellos como te lo mencionaba, con respecto al enfoque estratégico, nuestro Core del negocio son las ventas Sell Out, sobre esto nosotros les generamos indicadores de cumplimiento para tener un mayor control y ser más objetivos al momento del servicio.

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo tienen contrato por prestación de servicios y de personal con la empresa Multinacional del estudio del caso?

Entrevistado: Ya te confirmo, exactamente este año cumplen 10 años, se encuentran en el 5 contrato actualmente.

Entrevistador: ¿Qué criterios utilizan para seleccionar proveedores de servicios de outsourcing y cómo evalúan su desempeño?

Entrevistado: Tenemos varios factores, pero el principal obviamente es el precio, hacemos un análisis de varias empresas prestadoras de personal y tenemos en cuenta aspectos como calidad del trabajo, cumplimiento en los plazos de pagos y de responsabilidades, que capacidad tecnológica manejan, la reputación de la empresa, que experiencia tienen en el mercado y como te lo mencionada, ya después de contar con toda esta información entramos a revisar costos y valor agregado en beneficio de nosotros.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales beneficios que han encontrado al utilizar servicios de outsourcing en su empresa?

Entrevistado: Hay una realidad, y es que según el código sustantivo del trabajo en Colombia es permitido este modelo de contratación, casos como México y Centro América, todo el personal es directo por nosotros, pero para nosotros es beneficioso esta tercería de mano de obra ya que no estamos a cargo de exámenes médicos, dotación, revisión de perfiles, revisión de antecedentes y todo lo que conlleva una contratación, en temas de costos visualmente puede ser más elevado ya que ellos cobran un 5% más de los gastos, pero a la hora de la verdad no es así, ya que el tiempo que dure la vacante, o la demora en el proceso de selección, esos días son

devueltos a nosotros en dinero lo cual es justo ya que si no fuera así, estaríamos pagando por tiempo que nadie está laborando.

Entrevistador: ¿Qué áreas o funciones de su empresa han sido externalizadas mediante outsourcing y por qué se tomó esa decisión?

Entrevistado: En nuestra empresa Multinacional tenemos áreas como lo son Field Sales que es venta Sell Out, y corresponde al 80% del personal de la compañía, tenemos otras áreas también tercerizadas pero con otros prestadores de personal, te hablo de los analistas de devoluciones que son solo cuatro personas y pertenecen a otro Outsourcing, lo mismo sucede con el equipo de importaciones y temas reglamentarios de la DIAN, y ya por ultimo toda nuestra operación logística esta mediante otra empresa, que se encargan de todo el transporte de producto, almacenamiento y personal para esta labor, realmente en esta compañía personas directas como solo sesenta y seis personas, aproximadamente doscientas veinte personas están contratadas por prestación de servicios.

Entrevistador: ¿Qué medidas toman para garantizar una comunicación efectiva y una alineación de objetivos entre su empresa y el outsourcing?

Entrevistado: Alineaciones semanales donde se revisan temas puntuales como que vacantes que tenemos, cómo va el tema de la dotación e implementos para el personal, cubrimiento de rutas, cambios que revisamos internamente para que el equipo del outsourcing los realice de acuerdo con nuestras necesidades de negocio.

Entrevistador: ¿Ofrecen algún tipo de capacitación o apoyo para garantizar que el outsourcing cumpla con los estándares y requisitos de su empresa?

Entrevistado: Si, tenemos capacitadores de producto los cuales son los encargados y responsables de que el equipo en campo cuente con la información y conocimiento de nuestro portafolio, técnicas de venta y asesoramiento de imagen, por el momento no manejamos otro tipo de apoyo.

Entrevistador: ¿Cómo evalúan el desempeño y el cumplimiento del trabajo del outsourcing?

Entrevistado: Por KPI'S, tenemos indicadores tales como: ventas, seguimiento de ventas, indicadores de rotación que actualmente debe de estar en un 5% mensual, indicadores de una plataforma digital que manejamos llamada TRAX donde el resultado de esta aplicación es vital para el pago de comisiones o variables, indicadores de presupuestos y todo lo referente a la venta.

Entrevistador: ¿Cómo identifican y evalúan los factores que impacta la alta rotación del personal en su empresa mediante el outsourcing?

Entrevistado: Te voy a ser muy honesta, internamente no tenemos un seguimiento a las vacantes, ya que el outsourcing maneja una tarifa fija mensualmente y nosotros nos encargamos del pago correspondiente, hay temas muy puntuales porque en la información que ellos nos reportan como lo son vacantes, ausencias, incapacidades, ellos nos devuelven el dinero mediante nota crédito porque el personal no estuvo laborando, pero últimamente el tema de las vacantes ha

sido un dolor de cabeza para todos, ya que financieramente no nos impacta al tema de presupuestos, pero si no afecta en tema de la venta en la calle, por eso tomamos la decisión de tener un indicador de rotación donde si ellos no lo cumplen, no reciben una bonificación por el cumplimiento de este objetivo.

Entrevistador: ¿Ofrecen programas de inducción y capacitación específicos para ayudar a los nuevos colaboradores a integrarse y adaptarse rápidamente a su entorno laboral?

Entrevistado: No, esto lo realiza el Outsourcing, nosotros solo prestamos nuestro equipo de capacitación como lo mencionada anteriormente.

Entrevistador: ¿Cómo fomentan la retención del personal a largo plazo y promueven la lealtad hacia la empresa de Multinacional?

Entrevistado: No tenemos algo estipulado, pero si tenemos casos de personas que son muy buenas en ventas como impulsadoras, luego se les brinda la oportunidad como supervisoras, y teniendo en cuenta los resultados se les brinda la oportunidad de poder ejecutar o ejercer cargos como directos de la empresa Multinacional.

Entrevistador: ¿Tienen algún sistema de retroalimentación y seguimiento para identificar las preocupaciones y necesidades de los colaboradores en relación con su trabajo en ventas?

Entrevistado: si, con el outsourcing tenemos espacios trimestrales para la revisión de resultados, revisión de presupuesto y revisión de costos para algunos cambios que presentemos frente a la operación, te pongo un ejemplo, desde México hace un año nos pidió un recorte en el

presupuesto de miles de Euros donde reducimos el personal contratado de 180 personas a 100, lo cual es un impacto significativo en temas de personal, pero con este corte logramos mantener e incrementar las ventas que veníamos teniendo mes a mes.

Entrevistador: ¿Cómo gestionan la transición de colaboradores cuando finaliza un contrato de un colaborador del outsourcing?

Entrevistado: Nos piden una opinión si el colaborador debiese de continuar el año siguiente, nuestro equipo de coordinadores realiza una evaluación y toman la decisión si la persona debería de tener un nuevo contrato para el año siguiente.

Entrevistador: ¿Qué medidas toman para garantizar una transición suave y justa para los colaboradores afectados por cambios en los contratos de outsourcing?

Entrevistado: Realmente nosotros como empresa no podemos tener acceso a este tema ya que entra en juego algo llamado por ley subordinación, el equipo es contratado por el outsourcing y quien debe de retroalimentar y dar el direccionamiento directo son ellos mismos, ya que estaríamos cometiendo una falta al código sustantivo del trabajo que actualmente hay en nuestro país.

Entrevistador: ¿Tienen algún departamento o equipo específico encargado de analizar y gestionar la rotación del personal del Outsourcing?

Entrevistado: Para el outsourcing no, para los colaboradores directos de la compañía si, que es el departamento de Recursos Humanos donde ellos hacen estudios y demás.

Entrevistador: ¿Cómo se comunica su empresa con los empleadores y proveedores de servicios sobre la gran cantidad de vacantes del personal de ventas?

Entrevistado: Se realizan espacios periódicos, donde nosotros como empresa queremos saber el estado actual por lo que actualmente estamos pagando y es el servicio que nos están prestando.

Entrevistador: ¿Cómo manejan los desafíos y riesgos asociados con el outsourcing, como la alta rotación de personal en función del servicio?

Entrevistado: Estamos buscando la manera de poder apoyarlos, pero nosotros como compañía no podemos ingerir en procesos internos de ellos, te cuento, como te lo mencione anteriormente hay algo llamado subordinación laboral, nosotros no podemos dar direccionamiento directo al personal de psicólogos o niñas de impulso ya que existe la figura de KAM y supervisor, lo que buscamos es retroalimentar a estas personas para que en su roll como jefes directos puedan mejorar estos procesos.

Entrevistador: ¿Cómo comparan los costos de contratación de personal mediante el outsourcing con los costos de contratación interna en su empresa?

Entrevistado: Desde mi posición no lo puedo realizar, a mediados del mes de noviembre, a cada área le asignan un presupuesto para el desarrollo de sus funciones, en nuestro caso tenemos ya el presupuesto dado desde el año pasado para cuantificar cuanto nos podemos gastar en personal, en este momento no te puedo compartir cuanto es este valor ya que es un tema confidencial de la compañía, pero la única manera que tenemos para comparar es realizar la

revisión de otras empresas prestadoras de servicios y personal cada dos años y así tomar mejor las decisiones.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales componentes de los costos asociados con la contratación de personal a través del outsourcing?

Entrevistado: Tenemos un valor fijo y es el costo por persona, manejamos otro costo que es el cumplimiento de variables o pagos de comisiones como se le conoce colegialmente, pero para este costo llegamos al punto de manejarlo fijo, es decir, si una persona no cumple con sus objetivos de ventas, este dinero es adicional para nosotros, de la misma manera llegamos al punto de estandarizar pagos de dominicales, festivos.

Entrevistador: ¿Cómo calculan y contabilizan los costos directos e indirectos de contratación de personal en el contexto del outsourcing?

Entrevistado: No tenemos costos indirectos, te pongo en contexto, nosotros tenemos un pago fijo por todo lo mencionado anteriormente, todo lo que salga indirecto como incapacidades, robos y demás, lo asume el outsourcing.

Entrevistador: ¿Qué medidas toman para optimizar los costos de contratación de personal sin comprometer la calidad del servicio proporcionado por los proveedores de outsourcing?

Entrevistado: Es difícil y te cuento porque, si nosotros como área de Field Sales, no nos gastamos el total del recurso asignado por la empresa, este será entregado a otra área, realmente no se va el Ebitda, y para el año siguiente el presupuesto asignado será de acuerdo con lo gastado

en el año anterior, es difícil desde nuestra posición recortar estos valores ya que cada año sube el costo de vida, el salario mínimo, y tenemos que distribuir muy bien los recursos para contar con la cantidad de gente que tenemos actualmente en el equipo de ventas, pero mira que si hacemos varias cosas referente a la optimización del recursos, cuando hacemos esto podemos tener concursos de ventas con el equipo en calle, podemos mediante el outsourcing generar entrega de obsequios como lo son en fechas puntuales de amor y amistad, madres y así sucesivamente, siempre intentamos optimizar muy bien el recurso para poder tener un buen detalle con todo el equipo al finalizar el año como lo son las cenas, obsequios y anchetas de nuestros productos.

Entrevistador: ¿Qué estrategias utilizan para negociar y gestionar los costos de contratación de personal con los proveedores de outsourcing?

Entrevistado: Hay algo que no es muy sano, y es decir que vamos a abrir licitación, en este momento nos llegan ofertas de otras empresas, y obviamente también de la que tenemos actualmente donde se entra a negociaciones que sean beneficiosas para todos.

Entrevistador: ¿Qué medidas toman para asegurar la transparencia y la eficiencia en la gestión de los costos de contratación de personal a través del outsourcing?

Entrevistado: Ellos de manera trimestral nos comparten un informe de los gastos, pagos y demás costos que se realizaron en ese Q, no podemos auditar a detalle cada pago, pero ya cuando tenemos auditorias como lo es la OEA, ellos ya entran a exponer cada centavo recibido y cada pago realizado.

Entrevistador: Bueno Laura, estas eran las preguntas por el momento, nuevamente muchas gracias por tu tiempo, y te estaré informando cualquier novedad o inquietud en estos días.

Entrevistado: No, a ti, muchas gracias, espero les vaya muy bien, un abrazo.

Entrevistador: Gracias.

Anexo F Desarrollo entrevista outsourcing

Entrevistador: Buenos días estimado John, Antes de iniciar esta entrevista, quiero darles las gracias por el espacio permitido, sé que son fechas difíciles en temas de ventas y cubrimientos de descuentos, pero aquí estamos desarrollando esta actividad con el fin de lograr identificar cómo funciona el proceso de contratación, como es la relación con la empresa que contrata el servicio, en este caso la empresa Multinacional, y como desde nuestro punto de vista podemos aportar para identificar y mejorar algún proceso de ustedes.

Entrevistado: Muchas gracias, a ustedes por interesarse en algo que quizás para las demás compañías no es vital y es el cuidado del recurso humano, de nuevo mil gracias,

Entrevistador: Bueno John, nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing.

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de abril mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Entrevistado: De acuerdo.

Entrevistador: ¿Cómo describirían la relación actual entre su empresa y la empresa Multinacional en estudio a la que prestan servicios de personal?

Entrevistado: Generalmente nos ha ido bien con la empresa Multinacional. Nosotros nos hemos destacado por cumplir eficientemente con el cubrimiento de las vacantes en los plazos requeridos, respondiendo ágilmente a todas las necesidades del personal que ellos tienen. Sin embargo, hemos experimentado un nivel notable de rotación de personal, siento que esto sucede por los constantes cambios que han estado implementando con las exigencias de los nuevos colaboradores.

Entrevistador: ¿Hace cuánto tiempo tienen contrato por prestación de servicios y de personal con la empresa Multinacional del estudio del caso?

Entrevistado: Nosotros llevamos prestándoles servicios ya hace aproximadamente 9 años. Inicialmente no eran muchas personas que contratar, pero hoy en día son más de 100 colaboradores que trabajan en nuestra empresa y que les presta el servicio a ellos.

Entrevistador: ¿Cómo colaboran con la empresa Multinacional para comprender sus necesidades específicas de reclutamiento y selección de personal?

Entrevistado: Nosotros suministramos todo el proceso de contratación y logística del personal de ventas e impulso para la empresa cliente. Nos reunimos con los líderes del proceso para establecer conjuntamente los plazos de contratación y definir el perfil requerido, tanto en términos físicos como intelectuales, para iniciar el proceso de búsqueda del candidato ideal.

Entrevistador: ¿Podrían describir el proceso de selección que utilizan para reclutar y seleccionar candidatos para la empresa Multinacional?

Entrevistado: Recibimos las especificaciones del perfil ocupacional que la empresa Multinacional está buscando, estableciendo un plazo para el proceso de contratación. A continuación, se inicia la búsqueda a través de diversas plataformas de publicación de vacantes. Nuestros equipos de psicólogos llevan a cabo una revisión de los currículums recibidos, seguida de la programación de entrevistas individuales con cada candidato. Estas entrevistas son conducidas por un profesional tanto de la empresa Multinacional como de nuestra propia empresa. Finalmente se realiza una prueba técnica para evaluar sus conocimientos y se realiza la selección de la persona más indicada para el puesto según lo acordado con el cliente.

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios clave que consideran al evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?

Entrevistado: Teniendo en cuenta de que la mayoría de las personas que se contratan son de impulso para ventas en los locales, para nosotros es muy importante el físico y presentación personal de cada uno de ellos, seguido de una alta capacidad de comunicación y la actitud que disponga para el rol de ventas.

Entrevistador: ¿Qué métodos o herramientas utilizan para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos durante el proceso de selección?

Entrevistado: Comenzamos el proceso de evaluación con una prueba psicotécnica diseñada para analizar el estado actual del candidato. Luego, en la entrevista, formulamos preguntas clave que nos permiten determinar si el candidato posee las cualidades necesarias para el puesto. Finalmente, se administra una prueba técnica para evaluar las habilidades específicas del candidato y confirmar si es la persona indicada para desempeñar el cargo, asegurándonos de que cuente con los conocimientos necesarios para enfrentar las responsabilidades del puesto de manera efectiva.

Entrevistador: ¿Qué tan flexible es su proceso de selección para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa Multinacional cliente?

Entrevistado: Contamos con un proceso de selección estándar que aplicamos para todas las contrataciones de la empresa Multinacional. Sin embargo, adaptamos este proceso según el tipo de puesto y las necesidades específicas del cliente. Esto implica ajustes tanto en las pruebas técnicas como en las preguntas clave durante el proceso de selección, asegurándonos de evaluar adecuadamente las habilidades y competencias requeridas para el cargo.

Entrevistador: ¿Qué tan involucrada se encuentra la empresa Multinacional cliente en el proceso de selección de personal, desde la identificación de las vacantes hasta la contratación final?

Entrevistado: Como dije anteriormente, el proceso de selección se realiza en conjunto, ya sea físicamente o por medio de llamada se realiza la entrevista en conjunto para estar de acuerdo con la persona seleccionada. Como mencioné anteriormente, el proceso de selección se lleva a

cabo de manera colaborativa, muchas veces vienen los coordinadores para realizar la entrevista conjunta de los candidatos. Esto nos permite llegar a un acuerdo sobre la persona seleccionada y asegurar que cumpla con los criterios y expectativas establecidos por el cliente.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al llevar a cabo el proceso de selección y cómo los abordan?

Entrevistado: Después de la pandemia, hemos experimentado una notable disminución en el número de aspirantes que responden a nuestras convocatorias. Esta situación presenta un desafío significativo, ya que limita nuestra capacidad para acceder a una amplia variedad de opciones, reduciendo las posibilidades de encontrar al candidato idóneo para el puesto. Adicionalmente, hoy en día las personas ya no quieren cumplir con un horario fijo y quieren emprender y enfocarse en otras actividades en sus vidas.

Entrevistador: ¿Cuáles son los criterios clave que buscan al seleccionar el perfil de los candidatos para las diferentes posiciones?

Entrevistado: Todo depende del cargo que esté buscando la empresa Multinacional, para los candidatos de impulso se valora la disposición y la presentación personal de la persona, para los analistas se requiere personas con experiencia en cargos similares y con buen manejo de Excel y finalmente para los supervisores lo más importante es la experiencia liderando personas una comunicación asertiva.

Entrevistador: ¿Qué importancia le dan a la experiencia laboral previa versus otras cualidades, como la actitud y las habilidades blandas, al evaluar a los candidatos?

Entrevistado: Nosotros como empresa es importante que los candidatos tengan experiencia en cargos similares para el puesto al cual va a ocupar, sin embargo, valoramos mucho más la actitud y el compromiso que pueda demostrar la persona y más aún para el roll de impulso, siempre y cuando demuestre interés por aprender y trabajar.

Entrevistador: ¿Utilizan algún tipo de evaluación psicométrica o pruebas de habilidades para complementar la evaluación de los candidatos en conocimientos de ventas?

Entrevistado: Si, las pruebas psicotécnicas son casi las mismas para todos los candidatos, mientras que las pruebas técnicas pueden variar de acuerdo con la necesidad del cliente, normalmente estas evaluaciones se realizan en conjunto con la empresa Multinacional, ya que pueden variar mucho dependiendo del perfil que se desea obtener.

Entrevistador: ¿Qué tan importante es la adecuación cultural entre el candidato y la empresa Multinacional cliente al tomar decisiones de contratación?

Entrevistado: Para nosotros es demasiado importante, no por la contratación inmediata si no para evitar una alta rotación del personal, pues una persona que no adapta a la nueva empresa es un gasto inevitable dentro de nuestra compañía, por eso valoramos el compromiso que demuestren en el proceso de contratación.

Entrevistador: ¿Cómo evalúan la capacidad de adaptación y aprendizaje de los candidatos para enfrentar los desafíos específicos del puesto y del entorno laboral?

Entrevistado: Para esto tenemos preguntas claves que acordamos hacer entre la empresa Multinacional y nosotros antes de realizar la entrevista, como por ejemplo la capacidad del trabajo en equipo, trabajo bajo presión y responsabilidades del puesto.

Entrevistador: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrecen a los colaboradores contratados una vez que son colocados en la empresa Multinacional cliente?

Entrevistado: Realmente las personas que entran a trabajar con nosotros no presentan grandes oportunidades de crecimiento dentro de nuestra empresa, lo que si se ha presentado en varias ocasiones es que la empresa Multinacional decide contratar a la persona directamente para ofrecerle un mejor puesto dentro de su misma compañía. Hemos visto a varios colaboradores que empezaron a trabajar con nosotros y hoy ocupan grandes puestos en otras empresas.

Entrevistador: ¿Tienen programas de capacitación o formación continua disponibles para ayudar a los colaboradores a desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras?

Entrevistado: Si, contamos con una plataforma de aprendizaje donde es posible desarrollar distintas habilidades como la comunicación efectiva, creatividad, pensamiento crítico, liderazgo y demás. Las actividades se realizan periódicamente, son abiertas y gratuitas para todos nuestros trabajadores.

Entrevistador: ¿Qué medidas toman para identificar y promover el talento interno dentro de la empresa Multinacional cliente?

Entrevistado: Como compañía tenemos nuestros propios indicadores que permite evaluar el desempeño de los trabajadores con el cliente. Motivamos a las personas por medio de bonos, incentivos económicos y días libres para cumplir con estos indicadores y promover el compromiso con la empresa Multinacional. Internamente también tenemos concursos que premian el buen desempeño que las personas hayan tenido con el cliente.

Entrevistador: ¿Qué tan involucrada está la empresa Multinacional cliente en el desarrollo profesional de los colaboradores contratados?

Entrevistado: Realmente no hemos experimentado intención por parte de la empresa Multinacional para promover el desarrollo profesional de nuestros trabajadores.

Entrevistador: ¿Qué ejemplos pueden proporcionar de colaboradores que hayan progresado significativamente en sus carreras después de ser contratados a través de su empresa?

Entrevistado: Tenemos varios casos de personas que son ascendidos por recomendación de la empresa Multinacional para ocupar cargos con más importancia, sucede mucho con el personal de impulso que después de un tiempo pasan a ser supervisoras y así mismo, supervisoras que pasan a ser los KAM para liderar todo el proceso con el cliente. Por otro lado, las personas que son contratadas directamente con la empresa Multinacional pasan a ser coordinadores y ocupar mejores cargos dentro de esa empresa.

Entrevistador: ¿Han realizado algún análisis para identificar patrones o tendencias comunes relacionadas con la rotación del personal en las empresas a las que prestan servicios?

Entrevistado: Realmente no, nosotros como compañía estamos enfocados en el buen servicio que se le presta al cliente con nuestros colaboradores, tal vez descuidamos un poco lo que pasa internamente en nuestra empresa.

Entrevistador: ¿Qué impacto tiene la alta rotación del personal en la empresa Multinacional cliente en términos de productividad, calidad del trabajo y ambiente laboral?

Entrevistado: La constante salida y entrada de personal nuevo a la empresa Multinacional afecta negativamente a ambas partes, pues interrumpe la continuidad de los procesos y proyectos que ya se tenían establecidos. Contratar una persona nueva requiere tiempo para que pueda adaptarse al nuevo puesto y puede ocasionar inseguridades para todo el equipo al enterarse de la salida de un compañero.

Entrevistador: ¿Cómo colaboran con la empresa Multinacional cliente para comprender y abordar las causas subyacentes de la alta rotación del personal?

Entrevistado: Nuestra colaboración con la empresa Multinacional es solo en el proceso de contratación al momento de acordar el perfil y al proceder con las entrevistas a los candidatos. Ellos no tienen ninguna incidencia para comprender las causas de la rotación del personal.

Entrevistador: ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la rotación de personal en la empresa Multinacional cliente?

Entrevistado: El constante cambio de opinión en el cliente sobre la persona que se contrató es nuestro principal desafío, ha pasado mucho que se decide terminar el contrato de una

persona por decisión propia de la empresa Multinacional, lo que implica nuevamente empezar el proceso de contratación y asumir los gastos necesarios para encontrar a un nuevo candidato.

Entrevistador: ¿Qué estrategias han implementado para abordar y frenar la alta rotación de personal en la empresa Multinacional a la que prestan servicios?

Entrevistado: Nuestra está enfocada en encontrar a la persona adecuada con las actitudes y habilidades necesarias para colaborar con nuestros clientes. Por lo tanto, actualmente no implementamos estrategias específicas para reducir la rotación del personal, en su lugar confiamos nuestros profesionales altamente calificados para iniciar nuevamente el proceso de contratación.

Entrevistador: ¿Han identificado alguna tendencia o patrón común que contribuya a la alta rotación de personal en su cliente?

Entrevistado: Sí, el salario es la razón principal por la cual nuestros colaboradores deciden finalizar su contrato. Es un desafío para nosotros controlar esta situación, ya que la empresa Multinacional determina la remuneración que ofrecerá al empleado seleccionado para el puesto.

Entrevistador: ¿Tienen algún sistema de retroalimentación o encuestas de salida para recopilar información sobre las razones de la rotación del personal?

Entrevistado: No, actualmente no contamos con ningún sistema que nos permita saber las principales causas por las cuales un trabajador decide terminar su contrato.

Entrevistador: Para finalizar, ¿Qué mensaje le brindaría a la empresa que actualmente le brinda suministro de personal y servicios en su equipo de ventas?

Entrevistado: Quisiera hacerle entender al cliente que la alta rotación que existe no es por culpa de nuestra empresa. Nosotros realizamos todo el proceso de selección y tratamos de encontrar a la persona adecuada según las especificaciones dadas por ellos mismos. Sin embargo, el constante cambio de opinión por parte del cliente son el motivo principal por el cual los colaboradores deciden abandonar la empresa. Esto implica una inversión adicional de tiempo y dinero en la contratación de una nueva persona.

Entrevistador: Muchas gracias por el espacio.

Entrevistado: A ustedes, hasta luego.

Anexo G desarrollo entrevista personal antiguo

Desarrollo de la entrevista personal antiguo

Entrevistador: Hola Maria ¿Cómo estás?, Antes de iniciar esta entrevista, quiero darte las gracias por el espacio permitido, tengo entendido que hoy no es un día laboral para ti, y de paso aprovecho para agradecerte por permitirnos primero en poder realizar esta entrevista basada en las oportunidades que actualmente se tienen en la compañía referente a la alta rotación de personal.

Entrevistado: Hola jefe, no hay problema, lo que necesite con gusto.

Entrevistador: Bueno Maria, nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing en relación con el equipo de ventas.

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de septiembre mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Entrevistado: Listo jefe, no hay problema.

1. **Entrevistador:** ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? ¿Menos de un año?, ¿De 1 a 3 años? O ¿más de 3 años?

Entrevistado: Yo llevo 4 años trabajando con Eficacia para el servicio de la empresa Multinacional, cuando ingrese todo era diferente, nos tenían en cuenta para lanzamientos y cosas así que eran propias de la empresa Multinacional, pero al pasar de los años, se siente la desconexión hacia nosotros que somos el equipo mas grande de ventas de la compañía.

2. **Entrevistador:** ¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?

Entrevistado: yo trabajaba con la competencia, también era por medio de una temporal, pero en el medio de las ventas llevo aproximadamente 10 años en el gremio.

3. **Entrevistador:** ¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?

Entrevistado: Por la experiencia que tengo que ha sido en el medio de las ventas, realmente mi interés inicial era buscar algo parecido a lo que he venido desarrollando en mi historial laboral.

4. **Entrevistador:** ¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?

Entrevistado: Yo soy impulsadora, actualmente me encuentro en canal moderno, y soy la encargada de vender los productos al cliente final, realizo asesoramiento de ventas, recomiendo los productos de acuerdo a la necesidad de los clientes y soy responsable de llegar al objetivo que tengo en ventas, aunque actualmente esto ha sido un caos, llevo 4 meses de los cuales la empresa Multinacional no nos comparte cual es nuestro objetivo a vender, y realmente es triste porque por un desorden de ellos, no estoy logrando el cumplimiento de mi comisión variable, y esto desmotiva bastante ya que las personas que trabajamos en ventas lo hacemos por la comisión.

Entrevistador: ¿Qué factores le han motivado a permanecer en este trabajo por más de un año?

Entrevistado: ¿Le soy muy honesta?, las deudas que tengo actualmente, hace poco por fin logre mi vivienda propia y tengo una responsabilidad personal la cual debo de cumplir, pero a hoy no son las condiciones actuales, es mas el amor que por mas de cuatro años que tengo con la empresa Multinacional, así yo no este directamente con ellos, uno en el día a día se enamora de los productos y los recomienda a mis clientes porque se ve la efectividad y calidad de estos mismos.

5. **Entrevistador:** ¿Qué logros en ventas ha obtenido durante su tiempo en la empresa?

Entrevistado: En el segundo año con esta empresa, logre ser la mejor impulsadora a nivel nacional ganándome un bono monetario y un viaje a otra ciudad por dos días, lo cual me lleno de orgullo, lo cual me sentí la mejor vendedora en esa época, ahora es más difícil porque no hay un seguimiento a las ventas, lo cual desmotiva bastante.

6. **Entrevistador:** ¿Qué cambios significativos ha observado en la empresa desde su ingreso?

Entrevistado: todos, a mi modo de ver, siento que cada vez recortan mas y mas presupuesto, cuando yo inicie éramos mas o menos 110 personas en ventas, a hoy somos solo 52 o 53 personas, y es triste, porque también acompañado de esto, teníamos mas material para apoyar la venta, como balones, antenas de DIRECTV para los partidos del mundial pasado, termos, premiaciones para nosotros, y hoy no tenemos nada de esto, solo con lo que podamos vender con nuestro conocimiento y recursividad ya que ni productos de tester tenemos para dar a conocer la textura de nuestros productos.

7. **Entrevistador:** ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?

Entrevistado: regular, son mas las oportunidades que las felicitaciones, entiendo que todo año tras año sube de precio, pero hoy veo unos objetivos en ventas inalcanzables cuando nos los compartían, y la instrucción de mi supervisor es vender mas pero a que costo, si no tenemos material para apoyar la venta, esto que les comunico se lo he hecho entender a él, pero no pasa nada, en ocasiones cuando tenemos inconvenientes con algún cliente es muy poco el acercamiento o acompañamiento por parte de él.

8. **Entrevistador:** ¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?

Entrevistado: Las integraciones que normalmente se desarrollan son cuando tenemos la reunión mensual de alineación y las despedidas de año, y con respecto a planes de desarrollo por parte del cliente no, y por parte de la temporal unos cursos que son obligatorios, pero únicamente

tienen validez para ellos ya que estuve averiguando para comenzar a estudiar, y esos cursos no tienen alguna validez.

9. **Entrevistador:** ¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?

Entrevistado: La empresa Multinacional tiene 5 valores los cuales son perfectos en todo sentido, pero esos mismos deberían de aplicarse con el personal indirecto de ellos, el primordial es cuidado, pero este debería de aplicar para la fuerza de ventas ya que la rotación es bastante, veo compañeras que duran un mes y se retiran, o compañeras antiguas que prefieren cambiar de empresa por el no cuidado del personal, entre los otros están la simplicidad, pero en nuestro trabajo a diario ya no es tan sencillo, tenemos una aplicación donde debemos de tomar fotografías a los lineales de producto y la no correcta ejecución de esto, nos implica la pérdida del 60% de nuestra comisión.

Entrevistador: ¿Qué desafíos enfrenta actualmente en ventas? Y ¿Cómo aborda estos desafíos?

Entrevistado: El no tener mi objetivo de ventas a tiempo o cuando no lo comparten, ya que afecta principalmente mi comisión, si yo desde el día uno, tengo claro cuánto es mi cuota para vender en el mes me esfuerzo todos los días del mes para llegar al cumplimiento, pero como lo hago cuando comparten las cuotas las ultimas semanas del mes, o por un desorden que tienen no me llega mi objetivo, así es difícil saber a qué le debo de apuntar.

10. **Entrevistador:** ¿Cuáles eran las condiciones laborales cuando comenzó a trabajar en la empresa? Y ¿Cómo han cambiado las condiciones laborales desde entonces?

Entrevistado: Legalmente no se puede bajar al salario básico, el cual actualmente tengo un mínimo legal vigente, pero anteriormente teníamos un bono de belleza el cual fue eliminado, el valor de la comisión si se mantiene y es superior a lo que ingrese, pero el yo llevar más de cuatro años tengo las mismas condiciones que una persona que ingresa nueva a la compañía, lo cual no debería de ser así, debería de existir un rango dependiendo de la antigüedad del cargo.

11. **Entrevistador:** ¿Cómo han afectado los cambios del mercado a su labor diaria?

Entrevistado: Bastante, luego de la pandemia la situación en el mercado se dificultó, porque los clientes preferían realizar sus compras vía internet y en el punto de venta el tráfico no era lo mismo, actualmente si se ve un cambio, pero el mercado está muy difícil, la gente prefiere comprar un producto más económico y perder calidad a invertir algo realmente bueno.

12. **Entrevistador:** ¿Considera que la empresa toma medidas efectivas para adaptarse a los cambios de mercado?

Entrevistado: No, porque si fuera así, tendríamos más material de apoyo como ayuda ventas, obsequios o material de recambio para así aumentar las ventas.

13. **Entrevistador:** ¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa?

Entrevistado: El reconocimiento y el cuidado a la gente que lleva trabajando con ellos, concursos de ventas motivacionales, eventos y cosas así ya que hoy no tenemos nada.

14. **Entrevistador:** ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los colaboradores en la empresa?

Entrevistado: la organización desde arriba, si no se tiene planteado un objetivo de ventas, como esperamos que crezcamos en el mercado si no sabemos a que apuntarle, una mejor

comunicación y mejor liderazgo de las personas que actualmente tienen a cargo personal o regionales en pro de la venta, no en poner más informes o reportes, sino más focalizados a la venta real que desde ahí es donde parte el mundo de las ventas, de generar en punto de venta un acercamiento con los clientes y poderles asesorar de manera correcta para que posteriormente generen recompra de producto, en pocas palabras, enamoramiento de la marca.

15. Entrevistador: ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?

Entrevistado: Hace mucho tiempo se realizó un Work Shop donde participamos todas las partes involucradas en ventas, y generamos muchas ideas para hacer crecer la empresa mucho más, pero esto solo sucedió una vez y no volvimos a tener estos espacios, siento que esto es muy bueno ya que se encuentran todas las partes responsables y así se pueden tomar mejores decisiones.

16. Entrevistador: ¿Ha recibido capacitación en iniciativas para promover una cultura ética en las ventas?

Entrevistado: No, solo de producto y de lanzamientos que vamos a tener.

17. Entrevistador: ¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa? Y ¿Cómo ha influido esta cultura en su desarrollo profesional y personal?

Entrevistado: Siendo muy honesta, la empresa se torno en solo a vender, vender y vender, pero no a como llegamos a vender mucho mejor y con que herramientas, para lograr ese objetivo, a veces siento que la presión es solamente a nosotras las impulsadoras y no debería ser así, al contrario, debe de ser un conjunto de varios elementos para lograr el objetivo que se busca mes a mes.

18. **Entrevistador:** ¿Cómo es la comunicación entre la empresa Multinacional y usted en el ámbito laboral?

Entrevistado: poca, nosotras tenemos comunicación con ellos solamente cuando hay lanzamientos de algún producto o es para cuestionarnos el porque no hicimos o realizamos algún proceso que para ellos puede ser importante, pero por las fallas en la comunicación no lo vemos de la misma manera.

19. **Entrevistador:** ¿Qué tanto está involucrada la empresa Multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?

Entrevistado: Hasta donde yo sé, es directamente con el KAM y supervisor, en este caso mi jefe, yo no tengo comunicación directa con ellos por algo que nos comentaban de subordinación y manejo de las instrucciones, sé que se reúnen y toman decisiones, pero que sea diferente no pasa.

20. **Entrevistador:** ¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la empresa Multinacional?

Entrevistado: Capacitaciones si, pero no como antes, anteriormente teníamos una capacitadora la cual nos reunía y reforzaba en temas de ventas y producto, pero hace dos años decidieron cancelar este cargo, y pues estamos es solo desde el autoaprendizaje o cual no me parece que sea el correcto, como le mencionaba anteriormente, espacios para lanzamientos si los hemos tenido, pero felicitaciones o premios a favor de reconocimiento hace muchos años no se realiza.

21. **Entrevistador:** ¿Ve cómo plan de carrera poder ingresar directamente con la empresa Multinacional a ejercer sus laborales?

Entrevistado: No, conozco a gente muy buena y antigua pero no han tenido la oportunidad de crecer o pasar directamente con la empresa Multinacional, siento que a veces es un círculo muy pequeño y puede ser el causante de malas decisiones en varias situaciones que se presentan.

22. **Entrevistador:** ¿Qué papel juega la formación y el desarrollo profesional dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en este aspecto a lo largo del tiempo?

Entrevistado: Para mí la formación lo es todo, sino tenemos una persona que sea constante en capacitación y formación del personal, pasa lo que está sucediendo en el momento, hay muchas niñas que desconocen nuestro portafolio, no saben como abordar a un cliente o como identificar cosas básicas como lo son el tipo de piel y demás, en vez de ver mejoras, veo desmejoras al acabar ese cargo de capacitación, anteriormente teníamos reuniones de inducción de producto mensuales, ahora todo esta bajo el lema del autoconocimiento pero el tema es ¿Quién hace auditoria o revisión a que esto realmente este pasando?, me duele por que amo la empresa, pero en vez de avanzar con procesos, veo cosas como retroceso, mientras que algunas empresas de la competencia se potencializan más en estos aspectos.

23. **Entrevistador:** ¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?

Entrevistado: Ninguno, y no me gustaría que habláramos mas sobre esta pregunta porque realmente es triste no recibir el apoyo o acompañamiento.

24. **Entrevistador:** ¿Qué oportunidades de crecimiento profesional ha tenido dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en las oportunidades de desarrollo a lo largo de su carrera aquí?

Entrevistado: No he tenido crecimiento, en los mas de cuatro años que llevo desarrollando mi rol de vendedora o impulso, no he tenido la oportunidad de avanzar ya que luego de mi cargo sigue el de supervisión, pero este requiere de un perfil mas alto al que actualmente tengo.

Entrevistador: ¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?

Entrevistado: Que mi opinión fuera escuchada, somos varias personas antiguas, y se que tenemos cosas para aportar desde el tiempo que tenemos aquí en la empresa, en la empresa Multinacional ha habido muchos cambios de gerentes y todo eso, y cada vez que llega alguien nuevo cambia condiciones o metodologías en las cuales veníamos trabajando lo cual hace que no seamos consecuentes con lo que se ha formado, siento que si nuestras opiniones fueran tomadas en cuenta, no todas obviamente porque muchas cosas desconocemos, pero la mayoría podrían aportar al mejoramiento del equipo de ventas.

Entrevistador: ¿Qué otros beneficios fuera del salario han recibido?

Entrevistado: Ninguno, anteriormente se realizaban concursos por ventas, o cuotas puntuales de productos que eran muy difíciles de vender, actualmente no tenemos nada de esto, se perdió.

Entrevistador: Muchas gracias por el espacio, de igual manera vuelvo he insistido, este es un espacio netamente reservado y lo que conversamos en esta corta entrevista será para el mejora del área de ventas.

Entrevistado: Eso esperamos, hasta luego, gracias.

Anexo H desarrollo entrevista personal nuevo

Desarrollo de la entrevista personal nuevo

Entrevistador: Hola Diana ¿Cómo estás?, Antes de iniciar esta entrevista, quiero darte las gracias por el espacio permitido, tengo entendido que hoy no es un día laboral para ti, y de paso aprovecho para agradecerte por permitirnos primero en poder realizar esta entrevista basada en las oportunidades que actualmente se tienen en la compañía referente a la alta rotación de personal.

Entrevistado: Hola, listo, claro que sí.

Entrevistador: Bueno Diana, nosotros como estudiantes, en representación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios y como parte del proyecto de investigación titulado alternativas a la alta rotación de personal en una empresa Multinacional destacada del sector del cuidado de la piel, solicito su consentimiento para participar en una entrevista en relación con el tema Proceso de contratación del Outsourcing en relación con el equipo de ventas.

El propósito de esta entrevista es recopilar información sobre el proceso y modelo de contratación con el fin de comprender el panorama actual de operación del talento humano en el proceso de selección del personal para la fuerza de ventas. La entrevista se llevará a cabo durante el mes de septiembre mediante una reunión a través de la aplicación Teams, con una duración estimada de 40 minutos.

Durante la entrevista, se le harán preguntas sobre sus experiencias, opiniones y conocimientos relacionados con el tema en cuestión. La entrevista será grabada y/o transcrita para garantizar la precisión de la información recopilada. Se tomarán medidas para proteger su privacidad y confidencialidad, y sus respuestas se utilizarán únicamente con fines de investigación y/o divulgación académica.

Al participar en esta entrevista, usted tendrá la oportunidad de compartir sus puntos de vista y contribuir al conocimiento en este campo. Su participación es completamente voluntaria y puede retirar su consentimiento en cualquier momento durante el proceso sin consecuencias negativas para usted.

Es importante tener en cuenta que cualquier información proporcionada durante la entrevista será tratada de manera confidencial y que se tomarán medidas para proteger su anonimato. Su nombre y cualquier información identificable no serán divulgados sin su consentimiento previo.

Entrevistado: ok.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? ¿Menos de un año?, ¿De 1 a 3 años? O ¿más de 3 años?

Entrevistado: ¡Hola!, llevo actualmente 4 meses en la compañía.

1. **Entrevistador:** ¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?

Entrevistado: Es mi primera vez como asesora de ventas, yo vengo de trabajar en un spa y es muy diferente ya que aquí tengo que abordar a todos los clientes y muchos son groseros, lo cual ha sido una experiencia muy diferente a lo que yo he venido ejerciendo.

2. **Entrevistador:** ¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?

Entrevistado: fui buscando trabajo a la temporal ya que económicamente no podía continuar trabajando en el spa por las condiciones salariales ya que no tenía prestación de servicios y estaba en busca de algo fijo y donde tuviera mis prestaciones legales.

3. **Entrevistador:** ¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?

Entrevistado: Soy impulsadora, actualmente estoy en Éxito Chapinero y soy la encargada de vender, surtir, limpiar y asesorar los productos de nuestra marca.

4. **Entrevistador:** ¿Qué le atrajo de esta empresa para aceptar la oferta de trabajo?

Entrevistado: Pues, recibí la llamada de la psicóloga de la temporal donde me comento la oferta laboral y posteriormente tuve entrevista con el supervisor del trabajo, le comenté que no tenía experiencia en ventas así directas, pero le comenté que tenía toda la actitud de aprender y de conocer como son las ventas a clientes directos, pero no tenía conocimiento de la empresa Multinacional hasta el momento de la entrevista.

5. **Entrevistador:** ¿Qué expectativas tenía antes de unirse a la empresa y cómo se han cumplido?

Entrevistado: La verdad es muy diferente al medio del cual yo venía, porque al ser una empresa tan grande pensé que había una mejor organización en el aspecto de seguimiento y de

motivación al equipo de ventas, ver cuanto es la venta mes a mes de mis productos es satisfactorio ya que no creía que un punto de venta vendiera tanto, pero a la vez pienso que falta mas control y seguimiento de parte de los jefes, siento que estoy sola vendiendo y es muy poco el interés por mi situación personal.

6. **Entrevistador:** ¿Cómo se siente respecto a su desarrollo y expectativa a la empresa, de acuerdo con lo ofrecido en la oferta laboral?

Entrevistado: Pues es triste porque inicialmente las condiciones eran el salario básico el cual no he tenido novedad hasta el momento, pero una comisión mas o menos de 400 mil pesos por cumplimientos de objetivos, la cual no he cumplido ya que no sé cuál sea la razón o si siempre sea así pero no me han dado objetivo de ventas y la respuesta de la empresa es que por errores internos no tenemos cuota, lo cual para mi iniciando era motivante ya que iba a recibir un pago extra por cumplir un objetivo, pero hasta el momento no lo he recibido, hablando con mis compañeras de la tienda, me dicen que en las empresas de ellas si reciben este valor e incluso es mas alto al que aquí hay actualmente supuestamente.

7. **Entrevistador:** ¿Qué opina del proceso de contratación? ¿fue rápido, sencillo difícil, complejo?

Entrevistado: la verdad fue muy rápido, pero creo que fue muy ágil por la necesidad que tenían de vacantes, las preguntas que me realizaron no fueron gran cosa y pues si se me hizo extraño de no haber realizado algún tipo de prueba para el cargo, realmente estoy agradecida por la oportunidad ya que no tengo experiencia en el sector de las ventas y es mi primera empresa donde puedo empezar a comenzar carrera.

8. **Entrevistador:** ¿Cómo ha sido el proceso de formación y capacitación en ventas?

Entrevistado: Hasta el momento solo he recibido una capacitación por parte de mi supervisor, fue al inicio y fue como una introducción de los productos y categorías que vendemos, y ya posterior me comento que funcionaba algo del autoaprendizaje donde en mis tiempos muertos en la tienda debo de ponerme a leer mas de los productos y buscar por mis medios sobre algunos componentes, en el tema de ventas, he aprendido mucho de mis compañeras de como asesorar o charlar con un cliente ya que no conocía muy bien cual era la manera más adecuada.

9. **Entrevistador:** ¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?

Entrevistado: muy poca, en el poco tiempo que llevo laborando en esta empresa he recibido visita de el tres veces sino estoy mal, y por WhatsApp es donde más nos comunicamos, pero es más para informar un tema de horarios, tareas o cosas pendientes por realizar.

10. **Entrevistador:** ¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?

Entrevistado: Hasta el momento no.

11. **Entrevistador:** ¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?

Entrevistado: Tener mas experiencia laboral, suena feo lo que digo, pero es la realidad, me gustaría mas adelante poder trabajar en la competencia ya que tiene mejores condiciones laborales, pero prefiero esperar un poco de tiempo mas para no estar cambiando cada mes.

12. **Entrevistador:** ¿Cuáles son sus expectativas a corto y largo plazo en cuanto a su carrera dentro de la empresa?

Entrevistado: Aprender acerca del medio, conocer y desarrollar mas habilidades para ser una muy buena vendedora en la parte personal, en lo laboral no veo mucho acompañamiento así que lo que diga puede ser mentira.

13. **Entrevistador:** ¿Cómo maneja el estrés y la presión en su trabajo?

Entrevistado: Es difícil, mi apoyo y mi consejera es mi mamá la cual me apoya y me da alientos cuanto tengo situaciones difíciles con algún cliente o tengo vacíos en la información.

14. **Entrevistador:** ¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?

Entrevistado: No sabia que la empresa tiene valores, no conocía esta parte, pero creo que uno de los valores que debería de existir es el trabajo en equipo y el acompañamiento al personal, a veces me siento sola sin apoyo en las ventas.

15. **Entrevistador:** ¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los colaboradores en la empresa?

Entrevistado: Mas acompañamiento por parte de los jefes.

16. **Entrevistador:** ¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa?

Entrevistado: La motivación, me parece una experiencia muy enriquecedora este medio de ventas, pero siento que si se motiva el personal como lo hace la competencia el resultado sería otro.

17. **Entrevistador:** ¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?

Entrevistado: Que hubiese más espacios donde la comunicación sea abierta y poder exponer las oportunidades que nosotras vemos desde el punto de venta.

18. **Entrevistador:** ¿Al ser un trabajador recién contratado como creería que debe ser la etapa de formación y adaptación a las políticas de trabajo en la organización?

Entrevistado: Creo que la capacitación inicial debería ser de mínimo tres días, es bastante portafolio para que sea en un solo rato, de igual manera siento que quedan vacíos y deberíamos de tratarlos en otros espacios enfocados a la capacitación, al igual que técnicas de ventas ya que hasta el momento no he recibido acompañamiento en esta parte y mas siendo una persona nueva en el medio.

19. **Entrevistador:** ¿Cómo cree que la empresa puede mejorar su capacidad de adaptación y resiliencia frente a futuros desafíos en el mercado?

Entrevistado: No sabría decirte, desconozco por lo que estén pasando.

20. **Entrevistador:** ¿Cómo es la comunicación entre la empresa Multinacional y usted en el ámbito laboral?

Entrevistado: Solo hablo con mi jefe y con unas compañeras las cuales ingresamos al mismo tiempo, no tengo comunicación directa con alguien de la empresa Multinacional.

21. **Entrevistador:** ¿Qué tanto está involucrada la empresa Multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?

Entrevistado: No sabría decirte, se que ellos dan un direccionamiento y posteriormente nuestros jefes nos comparten las decisiones.

22. **Entrevistador:** ¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la empresa Multinacional?

Entrevistado: Hasta el momento no.

23. **Entrevistador:** ¿Ve cómo plan de carrera poder ingresar directamente con la empresa Multinacional a ejercer sus laborales?

Entrevistado: No lo veo, seria muy bonito poder ascender de esa manera, pero por el momento no lo veo ya que soy nueva en el medio.

24. **Entrevistador:** ¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?

Entrevistado: Generando más ventas.

25. **Entrevistador:** ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional le gustaría explorar en el futuro cercano?

Entrevistado: Me gustaría estudiar algo relacionado con el mundo de las ventas, siento que es muy gratificante cuando cierras una venta y el cliente se va feliz.

26. **Entrevistador:** ¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?

Entrevistado: Por el momento ninguno.

27. **Entrevistador:** ¿Qué otros beneficios fuera del salario han recibido?

Entrevistado: Ninguno.

Entrevistador: Muchas gracias por el espacio, de igual manera vuelvo he insistido, este es un espacio netamente reservado y lo que conversamos en esta corta entrevista será para el mejora del área de ventas.

Entrevistado: vale, gracias.

Anexo I Formato instrumento de validación Juicio Expertos

VALIDACIÓN INSTRUMENTO			
<p>Con el presente documento queremos manifestarle nuestro interés para que participe como Experto con el propósito de validar los dos instrumentos de investigación que tiene como objetivo de recopilar información primaria, relevante y esencial con relación a la investigación que tiene como objeto analizar y comprender el panorama actual del seguimiento de la contratación de talento humano en el equipo de ventas, realizado a través de un servicio de Outsourcing desde la perspectiva de la multinacional. Se busca identificar las prácticas existentes en el proceso de contratación y las principales afectaciones que estas pueden generar para la empresa. Este análisis permitirá una evaluación integral de los procedimientos de contratación y proporcionará insights valiosos para el Outsourcing. A continuación señalamos el objetivo genral y los objetivos específicos de nuestro proyecto de investigación, los cuales serán desarrollados gracias a la información recolectada en el actual instrumento:</p> <p>1.Diagnosticar el Estado del outsourcing de Talento Humano en el Proceso de selección de Personal de la Fuerza de ventas de la multinacional Estudio de caso. 2.Diseñar una innovación de un proceso con relación a la comunicación efectiva de los valores y directrices estratégicas de la multinacional Estudio de caso.</p>			
NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS			
<p>A continuación se realiza la entrega formal de la matriz de consistencia y la operacionalización de las variables de estudio, el cuestionario y los formatos para su validación, en el cual usted diligenciará y registrará sus observaciones para mejorar el instrumento en términos de relevancia, coherencia y claridad de las palabras y el dominio de los contenidos de los diversas preguntas e items del instrumento de recolección de información.</p> <p>Agradecemos su colaboración y receptividad. Su apoyo nos ayudará a continuar con este proceso de investigación y lograr los objetivos planeados de la misma. Quedamos atentos a la retroalimentación que realice del instrumento.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Equipo Investigador.</p>			
INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)			
<p>El Instrumento tiene como fin establecer y comprender completamente los factores que influyen en esta alta rotación de la empresa prestadora del servicio de contratación de personal para el área de ventas y evaluar su impacto en la empresa. Al profundizar en estas conversaciones, se espera identificar estrategias efectivas para abordar este problema y desarrollar soluciones adecuadas para mejorar la retención del talento de ambas partes, desde la perspectiva y conocimiento de la multinacional estudio del caso, como los procesos y manejo del Outsourcing prestador del servicio.</p>			
<p>Instrucciones:</p> <p>La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los items propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los items. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada item que indicará el grado de representación de dicho item en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.</p>			
Información de la persona que realiza la evaluación			
Nombres y Apellidos del Juez	Jazmín Arias Hernández	Fecha Evaluación del Instrumento	30/04/24
Perfil	Bióloga; M.Sc. Medio Ambiente y Desarrollo; Dra. Estudios Latinoamericanos en Territorio, Sociedad y Cultura. Líder de Investigación de la Maestría en Gerencia de la Innovación en Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO		
Firma del Juez		Cédula de Ciudadanía	52788915

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

211

VALIDACIÓN INSTRUMENTO			
<p>Con el presente documento queremos manifestarle nuestro interés para que participe como Experto con el propósito de validar los dos instrumentos de investigación que tiene como objetivo de recopilar información primaria, relevante y esencial con relación a la investigación que tiene como objeto analizar y comprender el panorama actual del seguimiento de la contratación de talento humano en el equipo de ventas, realizado a través de un servicio de Outsourcing desde la perspectiva de la multinacional. Se busca identificar las prácticas existentes en el proceso de contratación y las principales afectaciones que estas pueden generar para la empresa. Este análisis permitirá una evaluación integral de los procedimientos de contratación y proporcionará insights valiosos para el Outsourcing. A continuación señalamos el objetivo genral y los objetivos específicos de nuestro proyecto de investigación, los cuales serán desarrollados gracias a la información recolectada en el actual instrumento:</p> <p>1.Diagnosticar el Estado del outsourcing de Talento Humano en el Proceso de selección de Personal de la Fuerza de ventas de la multinacional Estudio de caso. 2.Diseñar una innovación de un proceso con relación a la comunicación efectiva de los valores y directrices estratégicas de la multinacional Estudio de caso.</p>			
NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS			
<p>A continuación se realiza la entrega formal de la matriz de consistencia y la operacionalización de las variables de estudio, el cuestionario y los formatos para su validación, en el cual usted diligenciará y registrará sus observaciones para mejorar el instrumento en términos de relevancia, coherencia y claridad de las palabras y el dominio de los contenidos de los diversas preguntas e ítems del instrumento de recolección de información. Agradecemos su colaboración y receptividad. Su apoyo nos ayudará a continuar con este proceso de investigación y lograr los objetivos planeados de la misma. Quedamos atentos a la retroalimentación que realice del instrumento. Atentamente,</p> <p>Equipo Investigador.</p>			
INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)			
<p>El Instrumento tiene como fin establecer y comprender completamente los factores que influyen en esta alta rotación de la empresa prestadora del servicio de contratación de personal para el área de ventas y evaluar su impacto en la empresa. Al profundizar en estas conversaciones, se espera identificar estrategias efectivas para abordar este problema y desarrollar soluciones adecuadas para mejorar la retención del talento de ambas partes, desde la perspectiva y conocimiento de la multinacional estudio del caso, como los procesos y manejo del Outsourcing prestador del servicio.</p>			
<p>Instrucciones:</p> <p>La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.</p>			
Información de la persona que realiza la evaluación			
Nombres y Apellidos del Juez	Jazmín Arias Hernández	Fecha Evaluación del Instrumento	30/04/24
Perfil	Bióloga; M.Sc. Medio Ambiente y Desarrollo; Dra. Estudios Latinoamericanos en Territorio, Sociedad y Cultura. Líder de Investigación de la Maestría en Gerencia de la Innovación en Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO		
Firma del Juez		Cédula de Ciudadanía	52788915

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DIRIGIDO AL OUTSOURCING (JUICIO DE EXPERTOS)				
Este instrumento tiene como objetivo de recopilar información acerca del Outsourcing prestador del servicio de contratación del personal de ventas. Esto servirá de insumo para identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas.				
Instrucciones:				
La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.				
CRITERIO DE CLASIFICACIÓN				
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	CALIFICACIÓN		
Relevancia	El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluarlas características de los participantes y los factores determinantes de los emprendimientos, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4: El ítem "Nada relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y "completamente relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada relevante	
		2	Poco relevante	
		3	Relevante	
		4	Totalmente relevante	
Representatividad	El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4 El ítem "No es coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y es "totalmente coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada representativo	
		2	Poco representativo	
		3	Representativo	
		4	Totalmente representativo	
Claridad	El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (1 punto), "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "totalmente claro" (puntaje 4)	1	Nada claro	
		2	Poco claro	
		3	Claro	
		4	Totalmente claro	
Preguntas generales				
Pregunta 1	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo describirían la relación actual entre su empresa y la multinacional al estudio del caso o la que prestan servicios de personal?	4	4	4	
Pregunta 2	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Hace cuánto tiempo tienen contrato por prestación de servicios y de personal con la multinacional del estudio del caso?	4	4	4	
Procedimiento de selección				
Pregunta 3	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo colaboran con la multinacional para comprender sus necesidades específicas de reclutamiento y selección de personal?	4	4	4	
Pregunta 4	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Podrían describir el proceso de selección que utilizan para reclutar y seleccionar candidatos para la multinacional?	4	4	4	
Pregunta 5	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los criterios clave que consideran al evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?	4	4	4	
Pregunta 6	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué métodos o herramientas utilizan para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos durante el proceso de selección?	4	4	4	
Pregunta 7	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan flexible es su proceso de selección para adaptarse a las necesidades cambiantes de la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 8	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan involucrada se encuentra la multinacional cliente en el proceso de selección de personal, desde la identificación de las vacantes hasta la contratación final?	4	4	4	
Pregunta 9	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al llevar a cabo el proceso de selección y cómo los abordan?	4	4	4	
Pregunta 10	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los criterios clave que buscan al seleccionar el perfil de los candidatos para las diferentes posiciones?	4	4	4	
Pregunta 11	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué importancia le dan a la experiencia laboral previa versus otras cualidades, como la actitud y las habilidades blandas, al evaluar a los candidatos?	4	4	4	
Pregunta 12	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Utilizan algún tipo de evaluación psicométrica o pruebas de habilidades para complementar la evaluación de los candidatos en conocimientos de ventas?	4	2	4	La pregunta cerrada no es suficiente para obtener la información que buscan, es mejor construir una pregunta abierta
Pregunta 13	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan importante es la adecuación cultural entre el candidato y la multinacional cliente al tomar decisiones de contratación?	4	4	4	
Pregunta 14	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo evalúan la capacidad de adaptación y aprendizaje de los candidatos para enfrentar los desafíos específicos del puesto y del entorno laboral?	4	4	4	
Bienestar o crecimiento en la empresa				
Pregunta 15	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrecen a los empleados contratados una vez que son colocados en la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 16	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Tienen programas de capacitación o formación continua disponibles para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras?	2	4	4	Pareciera una pregunta repetida con la anterior, tal vez se pueda integrar una sola, o si tiene otro propósito de información, formular de otra manera
Pregunta 17	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué medidas toman para identificar y promover el talento interno dentro de la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 18	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan involucrada está la multinacional cliente en el desarrollo profesional de los empleados contratados?	4	4	4	Nada más un ajuste ortográfico, dejar la palabra involucrada en singular
Pregunta 19	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué ejemplos pueden proporcionar de empleados que hayan progresado significativamente en sus carreras después de ser contratados a través de su empresa?	4	4	4	
Rotación de personal				
Pregunta 20	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Han realizado algún análisis para identificar patrones o tendencias comunes relacionadas con la rotación del personal en las empresas a las que prestan servicios?	4	4	4	
Pregunta 21	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué impacto tiene la alta rotación del personal en la multinacional cliente en términos de productividad, calidad del trabajo y ambiente laboral?	4	4	4	
Pregunta 22	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo colaboran con la multinacional cliente para comprender y abordar las causas subyacentes de la alta rotación del personal?	4	4	4	
Pregunta 23	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la rotación de personal en la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 24	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué estrategias han implementado para abordar y frenar la alta rotación de personal en la multinacional a la que prestan servicios?	4	4	4	
Pregunta 25	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Han identificado alguna tendencia o patrón común que contribuya a la alta rotación de personal en su cliente?	4	4	4	
Pregunta 26	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Tienen algún sistema de retroalimentación o encuestas de salida para recopilar información sobre las razones de la rotación del personal?	4	4	4	
Pregunta 27	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Para finalizar, ¿Qué mensaje le brindaría a la empresa que actualmente le brinda suministro de personal y servicios en su equipo de ventas?	4	4	2	Puntualizar con respecto a qué es el mensaje, puesto que está demasiado amplia la pregunta

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

213

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DIRIGIDO AL OUTSOURCING (JUICIO DE EXPERTOS)				
Este instrumento tiene como objetivo de recopilar información acerca del Outsourcing prestador del servicio de contratación del personal de ventas. Esto servirá de insumo para identificar el panorama actual de operación del outsourcing de talento humano en el proceso de selección del personal de la fuerza de ventas.				
Instrucciones:				
La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.				
CRITERIO DE CLASIFICACIÓN				
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	CALIFICACIÓN		
Relevancia	El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluarlas características de los participantes y los factores determinantes de los emprendimientos, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4. El ítem "Nada relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y "completamente relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada relevante	
		2	Poco relevante	
		3	Relevante	
		4	Totalmente relevante	
Representatividad	El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4. El ítem "No es coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y es "totalmente coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada representativo	
		2	Poco representativo	
		3	Representativo	
		4	Totalmente representativo	
Claridad	El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (1 punto), "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "totalmente claro" (puntaje 4)	1	Nada claro	
		2	Poco claro	
		3	Claro	
		4	Totalmente claro	
Preguntas generales				
Pregunta 1	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo describirían la relación actual entre su empresa y la multinacional estudio del caso a la que prestan servicios de personal?	4	4	4	
Pregunta 2	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Hace cuánto tiempo tienen contrato por prestación de servicios y de personal con la multinacional del estudio del caso?	4	4	4	
Procedimiento de selección				
Pregunta 3	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo colaboran con la multinacional para comprender sus necesidades específicas de reclutamiento y selección de personal?	4	4	4	
Pregunta 4	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Podrían describir el proceso de selección que utilizan para reclutar y seleccionar candidatos para la multinacional?	4	4	4	
Pregunta 5	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los criterios clave que consideran al evaluar a los candidatos durante el proceso de selección?	4	4	4	
Pregunta 6	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué métodos o herramientas utilizan para evaluar las habilidades y competencias de los candidatos durante el proceso de selección?	4	4	4	
Pregunta 7	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan flexible es su proceso de selección para adaptarse a las necesidades cambiantes de la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 8	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan involucrada se encuentra la multinacional cliente en el proceso de selección de personal, desde la identificación de las vacantes hasta la contratación final?	4	4	4	
Pregunta 9	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan al llevar a cabo el proceso de selección y cómo los abordan?	4	4	4	
Pregunta 10	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los criterios clave que buscan al seleccionar el perfil de los candidatos para las diferentes posiciones?	4	4	4	
Pregunta 11	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué importancia le dan a la experiencia laboral previa versus otras cualidades, como la actitud y las habilidades blandas, al evaluar a los candidatos?	4	4	4	
Pregunta 12	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Utilizan algún tipo de evaluación psicométrica o pruebas de habilidades para complementar la evaluación de los candidatos en conocimientos de ventas?	4	2	4	La pregunta cerrada no es suficiente para obtener la información que buscan, es mejor construir una pregunta abierta
Pregunta 13	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan importante es la adecuación cultural entre el candidato y la multinacional cliente al tomar decisiones de contratación?	4	4	4	
Pregunta 14	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo evalúan la capacidad de adaptación y aprendizaje de los candidatos para enfrentar los desafíos específicos del puesto y del entorno laboral?	4	4	4	
Bienestar o crecimiento en la empresa				
Pregunta 15	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué oportunidades de desarrollo profesional ofrecen a los empleados contratados una vez que son colocados en la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 16	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Tienen programas de capacitación o formación continua disponibles para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y avanzar en sus carreras?	2	4	4	Pareciera una pregunta repetida con la anterior, tal vez se pueda integrar una sola, o si tiene otro propósito de información, formular de otra manera
Pregunta 17	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué medidas toman para identificar y promover el talento interno dentro de la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 18	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tan involucrada está la multinacional cliente en el desarrollo profesional de los empleados contratados?	4	4	4	Nada más un ajuste ortográfico, dejar la palabra involucrada en singular
Pregunta 19	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué ejemplos pueden proporcionar de empleados que hayan progresado significativamente en sus carreras después de ser contratados a través de su empresa?	4	4	4	
Rotación de personal				
Pregunta 20	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Han realizado algún análisis para identificar patrones o tendencias comunes relacionadas con la rotación del personal en las empresas a las que prestan servicios?	4	4	4	
Pregunta 21	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué impacto tiene la alta rotación del personal en la multinacional cliente en términos de productividad, calidad del trabajo y ambiente laboral?	4	4	4	
Pregunta 22	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo colaboran con la multinacional cliente para comprender y abordar las causas subyacentes de la alta rotación del personal?	4	4	4	
Pregunta 23	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la gestión de la rotación de personal en la multinacional cliente?	4	4	4	
Pregunta 24	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué estrategias han implementado para abordar y frenar la alta rotación de personal en la multinacional a la que prestan servicios?	4	4	4	
Pregunta 25	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Han identificado alguna tendencia o patrón común que contribuya a la alta rotación de personal en su cliente?	4	4	4	
Pregunta 26	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Tienen algún sistema de retroalimentación o encuestas de salida para recopilar información sobre las razones de la rotación del personal?	4	4	4	
Pregunta 27	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Para finalizar, ¿Qué mensaje le brindaría a la empresa que actualmente le brinda suministro de personal y servicios en su equipo de ventas?	4	4	2	Puntualizar con respecto a qué es el mensaje, puesto que está demasiado amplia la pregunta

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

VALIDACIÓN INSTRUMENTO	
<p>Con el presente documento queremos manifestarle nuestro interés para que participe como Experto con el propósito de validar los dos instrumentos de investigación que tiene como objetivo de recopilar información primaria, relevante y esencial con relación a la investigación que tiene como objeto analizar y comprender el panorama actual del seguimiento de la contratación de talento humano en el equipo de ventas, realizado a través de un servicio de Outsourcing desde la perspectiva de la multinacional. Se busca identificar las prácticas existentes en el proceso de contratación y las principales afectaciones que estas pueden generar para la empresa. Este análisis permitirá una evaluación integral de los procedimientos de contratación y proporcionará insights valiosos para el Outsourcing. A continuación señalamos el objetivo general y los objetivos específicos de nuestro proyecto de investigación, los cuales serán desarrollados gracias a la información recolectada en el actual instrumento:</p> <p>Objetivo General: Diseñar un proceso de gestión para aumentar la retención del personal de ventas del outsourcing de talento humano contratado por la multinacional estudio de caso.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar el Estado del outsourcing de Talento Humano en el Proceso de selección de Personal de la Fuerza de ventas de la multinacional Estudio de caso. 2. Diseñar una innovación de un proceso con relación a la comunicación efectiva de los valores y directrices estratégicas de la multinacional Estudio de caso. 3. Evaluar el impacto de los programas de capacitación y desarrollo profesional en para favorecer la retención del personal de ventas contratado a través del outsourcing. <p>En el marco de esta investigación, se llevaron a cabo dos instrumentos de recolección de datos preliminares: entrevistas estructuradas con el gerente de ejecución de la multinacional y con el KAM (Key Account Manager) de la cuenta correspondiente del outsourcing. Estos instrumentos fueron minuciosamente revisados y aprobados por un experto en investigación, asegurando su validez y confiabilidad.</p> <p>Con el propósito de ampliar la comprensión de la percepción interna, se diseñaron y aplicaron dos nuevos instrumentos de investigación. El primero se dirigió a los empleados recientemente incorporados, aquellos que cuentan con menos de un año de experiencia laboral en la empresa de outsourcing. El segundo instrumento se focalizó en los empleados con mayor antigüedad, específicamente aquellos que han superado el año de permanencia en la organización.</p> <p>La implementación de estos instrumentos permitirá obtener una visión integral y comparativa de las experiencias y percepciones de ambos grupos de empleados, proporcionando información valiosa para el análisis y la toma de decisiones estratégicas. La diversidad en la antigüedad de los empleados encuestados permitirá identificar patrones y diferencias en la percepción del ambiente laboral, procesos internos y satisfacción general, aspectos cruciales para el desarrollo y mejora continua de la empresa.</p>	
NOMBRE DE LOS INSTRUMENTOS	
<p>A continuación se realiza la entrega formal de la matriz de consistencia y la operacionalización de las variables de estudio, el cuestionario y los formatos para su validación, en el cual usted diligenciará y registrará sus observaciones para mejorar el instrumento en términos de relevancia, coherencia y claridad de las palabras y el dominio de los contenidos de los diversas preguntas e ítems del instrumento de recolección de información. Agradecemos su colaboración y receptividad. Su apoyo nos ayudará a continuar con este proceso de investigación y lograr los objetivos planeados de la misma. Quedamos atentos a la retroalimentación que realice del instrumento.</p> <p>Atentamente,</p> <p>Equipo Investigador.</p>	
INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTOS)	
<p>El instrumento tiene como fin establecer y comprender completamente los factores que influyen en esta alta rotación de la empresa prestadora del servicio de contratación de personal para el área de ventas y evaluar su impacto en la empresa. Al profundizar en estas conversaciones, se espera identificar estrategias efectivas para abordar este problema y desarrollar soluciones adecuadas para mejorar la retención del talento de ambas partes, desde la perspectiva y conocimiento de la multinacional estudio de caso, como los procesos y manejo del Outsourcing prestador del servicio.</p>	
<p>Instrucciones:</p> <p>La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.</p>	
Información de la persona que realiza la evaluación	
Nombres y Apellidos del Juez	Fecha Evaluación del Instrumento

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DIRIGIDO AL TRABAJADOR VINCULADO A LA MULTINACIONAL (JUICIO DE EXPERTOS)				
<p>Este instrumento tiene como objetivo explorar la trayectoria y experiencia significativa de un trabajador antiguo (mayor a un año) en la Multinacional estudio de caso. Busca comprender qué factores han motivado a permanecer en la organización, cómo ha evolucionado la cultura organizacional a lo largo del tiempo y qué sugerencia aplicaria para fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre equipos. Además, de identificar oportunidades para mejorar el ambiente laboral y apoyar aún más el desarrollo profesional dentro de la Organización. Esta retroalimentación ayudará a enriquecer la mayoría prácticas de gestión de talento y retención de empleados, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos.</p>				
<p>Instrucciones:</p> <p>La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.</p>				
CRITERIO DE CLASIFICACIÓN				
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	CALIFICACIÓN		
Relevancia	El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluarlas características de los participantes y los factores determinantes de los emprendimientos, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4: El ítem "Nada relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y "completamente relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada relevante	
		2	Poco relevante	
		3	Relevante	
		4	Totalmente relevante	
Representatividad	El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4 El ítem "No es coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco coherente para evaluarlos factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y es "totalmente coherente para evaluarlos factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada representativo	
		2	Poco representativo	
		3	Representativo	
		4	Totalmente representativo	
Claridad	El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (1 punto), "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "totalmente claro" (puntaje 4)	1	Nada claro	
		2	Poco claro	
		3	Claro	
		4	Totalmente claro	
APERTURA				
Pregunta 1	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? ¿Menos de un año?, ¿De 1 a 3 años? O ¿mas de 3 años?				
Pregunta 2	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?				
Pregunta 3	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?				
Pregunta 4	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?				

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

215

Pregunta 5	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué factores le han motivado a permanecer en este trabajo por más de un año?				
Pregunta 6	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué logros en ventas ha obtenido durante su tiempo en la empresa?				
ACTUALIDAD				
Pregunta 7	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué cambios significativos ha observado en la empresa desde su ingreso?				
Pregunta 8	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?				
Pregunta 9	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?				
Pregunta 10	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?				
Pregunta 11	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué desafíos enfrenta actualmente en ventas? Y ¿Cómo aborda estos desafíos?				
Pregunta 12	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cuáles eran las condiciones laborales cuando comenzó a trabajar en la empresa? Y ¿Cómo han cambiado las condiciones laborales desde entonces?				
Pregunta 13	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo han afectado los cambios del mercado a su labor diaria?				
CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENTORNO LABORAL				
Pregunta 14	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Considera que la empresa toma medidas efectivas para adaptarse a los cambios de mercado?				
Pregunta 15	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa?				
Pregunta 16	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los empleados en la empresa?				
Pregunta 17	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?				
Pregunta 18	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ha recibido capacitación en iniciativas para promover una cultura ética en las ventas?				
Pregunta 19	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo describiría la cultura organizacional de la empresa? Y ¿Cómo ha influido esta cultura en su desarrollo profesional y personal?				
COMUNICACIÓN CLIENTE (MULTINACIONAL)				
Pregunta 20	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo es la comunicación entre la multinacional y usted en el ámbito laboral?				
Pregunta 21	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tanto esta involucrada la multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?				
Pregunta 22	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la multinacional?				
Pregunta 23	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ve como plan de carrera poder ingresar directamente con la multinacional a ejercer sus labores?				
DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL				
Pregunta 24	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué papel juega la formación y el desarrollo profesional dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en este aspecto a lo largo del tiempo?				
Pregunta 25	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?				
Pregunta 26	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué oportunidades de crecimiento profesional ha tenido dentro de la empresa? ¿Ha visto mejoras en las oportunidades de desarrollo a lo largo de su carrera aquí?				
Pregunta 27	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?				
Pregunta 28	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué otros beneficios fuera del salario ha recibido?				

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

216

INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO DIRIGIDO AL TRABAJADOR RECIEN INGRESADO (JUICIO DE EXPERTOS)					
Este instrumento tiene como objetivo explorar la trayectoria y experiencia significativa de un trabajador nuevo (menor a un año) en la Multinacional estudio de caso. Busca comprender qué factores han motivado a permanecer en la organización, cómo ha evolucionado la cultura organizacional a lo largo del tiempo y qué sugerencia aplicaria para fortalecer el sentido de pertenencia y la colaboración entre equipos. Además, de identificar oportunidades para mejorar el ambiente laboral y apoyar aún más el desarrollo profesional dentro de la Organización. Esta retroalimentación ayudará a enriquecer la mayoría prácticas de gestión de talento y retención de empleados, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio para todos.					
Instrucciones:					
La evaluación requiere de su lectura detallada de cada uno de los ítems propuestos de acuerdo a la operacionalización de las variables suministradas con el fin de evaluarlos en términos de congruencia con el contenido, coherencia o dominio del contenido y claridad o adecuación contextual de los ítems. En ese orden de ideas, usted asignará un valor a cada ítem que indicará el grado de representación de dicho ítem en los criterios establecidos para su validación, se ha creado un espacio para que usted pueda registrar sus observaciones.					
CRITERIO DE CLASIFICACIÓN					
CRITERIO	DESCRIPCIÓN DEL CRITERIO	CALIFICACIÓN			
Relevancia	El grado en que el ítem es esencial o importante y por tanto debe ser incluido para evaluar las características de los participantes y los factores determinantes de los emprendimientos, se determinará con una calificación que varía de 1 a 4. El ítem "Nada relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y "completamente relevante para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada relevante		
		2	Poco relevante		
		3	Relevante		
		4	Totalmente relevante		
Representatividad	El grado en que el ítem representa la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 1 a 4. El ítem "No es coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 1), "poco coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 2), "coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 3) y es "totalmente coherente para evaluar los factores determinantes del emprendimiento" (puntaje 4).	1	Nada representativo		
		2	Poco representativo		
		3	Representativo		
		4	Totalmente representativo		
Claridad	El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada Claro" (1 punto), "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "totalmente claro" (puntaje 4)	1	Nada claro		
		2	Poco claro		
		3	Claro		
		4	Totalmente claro		
APERTURA					
Pregunta 1	¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa? ¿Menos de un año?, ¿De 1 a 3 años? O ¿mas de 3 años?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 2	¿Qué experiencia laboral tenía antes de ingresar al área de ventas?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 3	¿Qué le motivó a solicitar su posición actual en la empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 4	¿Qué funciones desempeña actualmente? Y ¿Cuáles son sus responsabilidades principales?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 5	¿Qué le atrajo de esta empresa para aceptar la oferta de trabajo?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
ACTUALIDAD					
Pregunta 6	¿Qué expectativas tenía antes de unirse a la empresa y cómo se han cumplido?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 7	¿Cómo se siente respecto a su desarrollo y expectativa a la empresa, de acuerdo con lo ofrecido en la oferta laboral?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 8	¿Qué opina del proceso de contratación? ¿fue rapido, sencillo difícil, complejo?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 9	¿Cómo ha sido el proceso de formación y capacitación en ventas?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 10	¿Cómo describiría la comunicación con su jefe inmediato en cuanto a retroalimentación y reconocimiento por ventas?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 11	¿Ha participado en actividades de integración o programas de desarrollo profesional dentro de la empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 12	¿Qué lo motiva a seguir trabajando en esta empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 13	¿Cuáles son sus expectativas a corto y largo plazo en cuanto a su carrera dentro de la empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 14	¿Cómo maneja el estrés y la presión en su trabajo?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 15	¿Qué valores de la empresa considera más importantes? Y ¿Cómo aplica estos valores en su trabajo diario?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENTORNO LABORAL					
Pregunta 16	¿Qué medidas cree que podrían mejorar el bienestar de los empleados en la empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 17	¿Qué acciones cree que podrían mejorar el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 18	¿Qué sugerencias tiene para mejorar la integración y colaboración entre los equipos de ventas y otros departamentos?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
Pregunta 19	¿Al ser un trabajador recién contratado como creería que debe ser la etapa de formación y adaptación a las políticas de trabajo en la organización?	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones

Estrategias de gestión para la retención del personal de ventas

217

Pregunta 20	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo cree que la empresa puede mejorar su capacidad de adaptación y resiliencia frente a futuros desafíos en el mercado?				
COMUNICACIÓN CLIENTE (MULTINACIONAL)				
Pregunta 21	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo es la comunicación entre la multinacional y usted en el ámbito laboral?				
Pregunta 22	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué tanto está involucrada la multinacional en el direccionamiento de decisiones y en su labor?				
Pregunta 23	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ha recibido capacitaciones, premiaciones o felicitaciones por parte de la multinacional?				
Pregunta 24	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Ve como plan de carrera poder ingresar directamente con la multinacional a ejercer sus labores?				
DESARROLLO Y CRECIMIENTO PROFESIONAL				
Pregunta 25	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Cómo le gustaría contribuir al éxito general de la empresa?				
Pregunta 26	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué oportunidades de desarrollo profesional le gustaría explorar en el futuro cercano?				
Pregunta 27	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué apoyo recibe de la empresa para su desarrollo profesional y personal?				
Pregunta 28	Relevancia	Representatividad	Claridad	Observaciones
¿Qué otros beneficios fuera del salario ha recibido?				