



Estrategia de mejora para el equipo comercial, a partir del análisis de los factores que inciden en la rotación de asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan en la oficina de la calle 35 de Bucaramanga

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Yury Catherine Pérez Calderón ID: 353662

Silvia Juliana Rivera Delgado ID: 974197

Director

Carlos Eduardo Gómez Arenas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

Julio de 2025

## **Dedicatoria**

Primero, agradecemos a Dios por darnos la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en nuestras vidas.

Dedicamos este proyecto de grado a nuestros esposos, hijos y familias, por su amor incondicional, apoyo constante y paciencia durante todo este proceso.

Agradecemos profundamente a nuestros profesores, quienes con su guía y conocimientos han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, dedicamos este logro a nosotras mismas, por la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación que nos permitieron alcanzar esta meta juntas.

## Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, por darnos la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar con éxito este trabajo de investigación. Su guía espiritual ha sido luz en nuestro camino y nos ha sostenido en los momentos de dificultad.

Queremos expresar también nuestra más sincera gratitud a todas las personas que hicieron posible la realización de este proyecto académico.

A nuestro docente Director, gracias por su acompañamiento constante, su paciencia y dedicación en cada una de las asesorías brindadas. Su orientación fue clave para avanzar con firmeza y alcanzar los objetivos trazados.

De manera especial, agradecemos profundamente a nuestros esposos e hijos, quienes con amor, comprensión y apoyo incondicional nos motivaron a continuar, incluso en los momentos más exigentes. Su paciencia, su aliento y su fe en nosotras han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

Asimismo, extendemos nuestro reconocimiento a todos aquellos seres queridos que, con sus palabras de aliento, su energía positiva y su compañía constante, nos inspiraron a no rendirnos y a confiar en nuestras capacidades.

A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este logro que hoy celebramos con profundo orgullo y gratitud.

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| Lista de tablas.....   | 6  |
| Resumen.....   | 9  |
| Abstract .....   | 10 |
| Introducción .....   | 11 |
| CAPÍTULO I. Generalidades .....                                    | 13 |
| 1 Descripción del problema.....                                    | 13 |
| 1.1 Planteamiento del problema:.....                               | 13 |
| 1.2 Árbol de problemas.....  | 16 |
| 1.3 Pregunta de investigación .....                                | 16 |
| 1.4 Variables .....  | 17 |
| 1.4.1 Variables de estudio .....                                   | 17 |
| 1.5 Hipótesis.....   | 18 |
| 1.6 Objetivos .....  | 19 |
| 1.6.1 Objetivo general.....  | 19 |
| 1.6.2 Objetivos específicos:.....                                  | 19 |
| 1.7 Justificación e impacto .....                                  | 20 |
| 1.8 Marco Referencial .....  | 21 |
| 1.8.1 Antecedentes .....   | 21 |
| 1.8.2 Marco Teórico .....  | 23 |
| 1.8.3 Marco conceptual.....  | 27 |
| 1.8.4 Marco legal.....   | 29 |
| 1.9 Diseño metodológico .....                                      | 30 |
| 1.9.1 Herramienta metodológica para la revisión de literatura..... | 31 |
| 1.9.2 Población .....  | 32 |
| 1.9.3 Tipo de investigación.....                                   | 32 |
| 1.9.4 Muestra .....  | 33 |
| 1.9.5 Tamaño muestral .....  | 33 |
| 1.9.6 Técnicas e instrumentos de medición y análisis .....         | 33 |
| 1.9.7 Delimitación espacial o geográfica.....                      | 38 |
| 1.10 Cronograma.....   | 38 |

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 3 Cronograma .....   | 39  |
| 1.11 Presupuesto.....  | 40  |
| Capitulo II Resultados.....  | 41  |
| 1.12 Objetivo específico 1 .....   | 41  |
| 1.12.1 Cuestionario aplicado a ex asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan .....      | 41  |
| 1.12.2 Cuestionario aplicado asesores comerciales externos activos en Financiera Comultrasan .....   | 70  |
| 1.12.3 Informe entrevista gerentes y coordinadores de financiera y otras entidades financieras ..... | 84  |
| 1.13 Análisis de los resultados de las variables dependientes.....                                   | 100 |
| 1.13.1 Resultado 1: Disminución en la colocación de productos financieros.....                       | 100 |
| 1.13.2 Resultado 2: Afectación en la gestión de cartera.....   | 100 |
| 1.13.3 Resultado 3: Deterioro en la atención al cliente y pérdida de fidelización.....               | 100 |
| 1.14 Objetivo específico 2 .....   | 101 |
| 1.15 Objetivo específico 3 .....   | 103 |
| 1.16 Objetivo específico 4 .....   | 105 |
| Capitulo III Conclusiones .....  | 108 |
| Capitulo III Recomendaciones .....   | 109 |
| Referencias.....   | 110 |
| 1.17 Anexo.....  | 115 |

## Lista de tablas

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Resultados de la rotación de personal de 2021 a 2024. Fuente de Financiera Comultrasan</i><br>.....   | 15 |
| Tabla 2 Indicadores de rotación de personal año 2021 a 2024 .....  | 15 |
| Tabla 3 Tabla de antecedentes y estudios previos – Marco histórico sobre rotación de personal<br>.....           | 23 |
| Tabla 4 Tabla de autores y teorías del marco teórico.....  | 26 |
| Tabla 5 herramienta metodológica para la revisión de literatura .....  | 31 |
| Tabla 6 Tabla autores aplicados en la entrevista.....  | 35 |
| Tabla 7 Teorías que Sustentan el Cuestionario para Ex Asesores Comerciales Externos.....                         | 36 |
| Tabla 8 Técnicas e instrumentos de medición y análisis, dirigido a asesores comerciales externos<br>activos..... | 37 |

## Lista de figuras

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1 <i>Árbol de Problemas</i> .....              | 16  |
| Ilustración 2 Variables independientes y dependientes..... | 18  |
| Ilustración 3 Cronograma .....                             | 39  |
| Ilustración 4 Plan de acción .....                         | 107 |

## Lista de anexos

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1 Cuestionario aplicado a ex asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan  | 41  |
| Anexo 2 entrevistas aplicadas a gerentes y coordinadores tanto de Financiera Comultrasan como Gerentes de oficina de otras entidades financieras..... | 115 |
| Anexo 3 cuestionarios aplicados a asesores comerciales externos de financiera Comultrasan   | 116 |
| Anexo 4 cuestionario para ex asesores comerciales externos .....  | 116 |

## Resumen

Este proyecto busca analizar las causas que influyen en la rotación de los asesores comerciales externos en la oficina de la Calle 35 de Financiera Comultrasan, en Bucaramanga. Se parte de la preocupación por la alta rotación de personal, ya que esto afecta el cumplimiento de las metas y el ambiente laboral. El objetivo principal es identificar los factores que generan esta situación y entender cómo afectan el trabajo del equipo comercial. Para lograrlo, se utilizará una metodología mixta, aplicando encuestas y entrevistas tanto a los asesores como a algunas personas clave de la organización. Con base en los resultados, se espera proponer acciones que ayuden a mejorar la estabilidad del personal, aumentar la motivación y reducir la rotación dentro del equipo comercial.

*Palabras clave: Rotación de personal, retención de personal, insatisfacción laboral, talento humano, estrés laboral, carga laboral.*

## **Abstract**

*This project seeks to analyze the causes of employee turnover among external sales advisors at the Calle 35 office of Financiera Comultrasan, in Bucaramanga. It is based on concerns about high employee turnover, as this impacts the achievement of goals and the work environment. The main objective is to identify the factors that generate this situation and understand how they affect the work of the sales team. To achieve this, a mixed methodology will be used, conducting surveys and interviews with both advisors and key individuals within the organization. Based on the results, actions are expected to be proposed to help improve staff stability, increase motivation, and reduce turnover within the sales team.*

*Keywords: employee turnover, motivation, retention, work environment, human talent, stress, workload.*

## Introducción

En la actualidad, son muchos los factores que preocupan a las compañías. Para desarrollar sus operaciones, se requieren diferentes tipos de recursos, entre los cuales las empresas suelen priorizar los financieros y físicos. Sin embargo, los entornos cambiantes exigen que las organizaciones y sus líderes piensen estratégicamente en cómo adaptarse de forma constante al contexto actual (Moncada, 2016) esta necesidad de adaptación también abre la posibilidad de generar recomendaciones tanto para la práctica organizacional como para futuras investigaciones.

A partir de esta reflexión, se plantea la necesidad de identificar los factores que inciden en la rotación de personal, específicamente en el caso de los asesores comerciales externos en la Financiera Comultrasan. Las exigencias tanto mentales como físicas hacia los trabajadores han aumentado considerablemente, ya que vivimos en un entorno laboral altamente competitivo. Esta presión genera una interacción constante y directa del trabajador con el medio ambiente, afectando aspectos como su satisfacción, capacidades, necesidades y cultura organizacional. Como resultado, se incrementa la exposición a riesgos físicos, biológicos, orgánicos y psicosociales que, de no ser gestionados a tiempo, pueden tener consecuencias negativas tanto para el trabajador como para la empresa, como lo son la insatisfacción y la disminución de la productividad (Bahamonde, 2015)

Según uno de los principales factores de insatisfacción laboral está relacionado con la percepción de una inadecuada remuneración o con descuentos salariales que los trabajadores consideran injustificados. Aquellos colaboradores que se sienten bien remunerados, ya sea porque ascienden o aprenden, tienden a rendir más. Por el contrario, los trabajadores que se sienten mal remunerados, maltratados o que ejecutan tareas monótonas tienden a ser menos productivos e improductivos.(Villares, 2016)

La rotación externa de personal se manifiesta en la salida constante de colaboradores en periodos cortos de tiempo. Esto ocurre, en gran parte, porque las organizaciones no responden adecuadamente a los requerimientos y necesidades de sus empleados. Cuando no se satisfacen sus expectativas, los trabajadores abandonan la organización, elevando así los índices de rotación de personal. Este fenómeno puede convertirse en un círculo vicioso: la falta de satisfacción genera malestar en el ambiente laboral, lo que a su vez aumenta la incomodidad, la desmotivación y la pérdida del sentido de pertenencia e identificación con la empresa.

De acuerdo con investigaciones recientes, el personal es considerado el activo más valioso de una organización. Por ello, es fundamental otorgarle la importancia que merece, conociendo sus niveles de motivación y fortaleciendo sus competencias. El grado de motivación que experimentan los trabajadores se refleja directamente en la rotación laboral y en la fidelidad que estos demuestran hacia la organización y sus resultados (Herrera, 2019)

## **CAPÍTULO I. Generalidades**

### **1 Descripción del problema**

#### **1.1 Planteamiento del problema:**

En el contexto actual, caracterizado por un mercado laboral competitivo y en constante transformación, la retención del talento humano se ha convertido en un desafío prioritario para las organizaciones. La rotación de personal no solo afecta la estabilidad operativa de las empresas, sino que también genera altos costos económicos y desgaste en los procesos de selección, capacitación y adaptación del nuevo personal (Ramírez Peña, 2016)

Según datos tomados Financiera Comultrasan, una cooperativa de ahorro y crédito con sede en Bucaramanga y presencia en seis departamentos del país, no es ajena a esta problemática. Fundada en el año 2000, tras la escisión de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander (COOMULTRASAN), esta entidad ha logrado posicionarse como una de las cooperativas más destacadas del país en términos de activos, patrimonio y número de asociado. Su enfoque en el desarrollo social, la innovación y la excelencia en el servicio ha sido clave en su consolidación institucional.(Financiera Comultrasan., n.d.)

No obstante, durante los años 2021, 2022,2023 y 2024, se ha identificado un fenómeno recurrente de rotación en el cargo de asesores comerciales externos en la oficina principal de Bucaramanga. De acuerdo con el informe de gestión del área de Talento Humano (2024), en dicho periodo se evidenció una tasa de deserción del 66 % en este cargo, siendo las principales causas el bajo rendimiento laboral y la búsqueda de mejores oportunidades profesionales(Financiera Comultrasan, 2024a). Esta situación no solo representa una pérdida de capital humano, sino que compromete los procesos operativos, la calidad del servicio, la cohesión de los equipos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con 2l fenómeno de la fuga de talento puede tener efectos tanto positivos como negativos: aunque permite la renovación de los equipos y la incorporación de nuevas perspectivas, también puede desestabilizar procesos y afectar el rendimiento colectivo. En el caso

de Comultrasan, la salida constante de personal ha comenzado a generar impactos negativos en la productividad, el clima organizacional y la satisfacción del cliente, lo cual pone en riesgo su reputación y sostenibilidad como entidad líder del sector solidario.(Arenales, 2023)

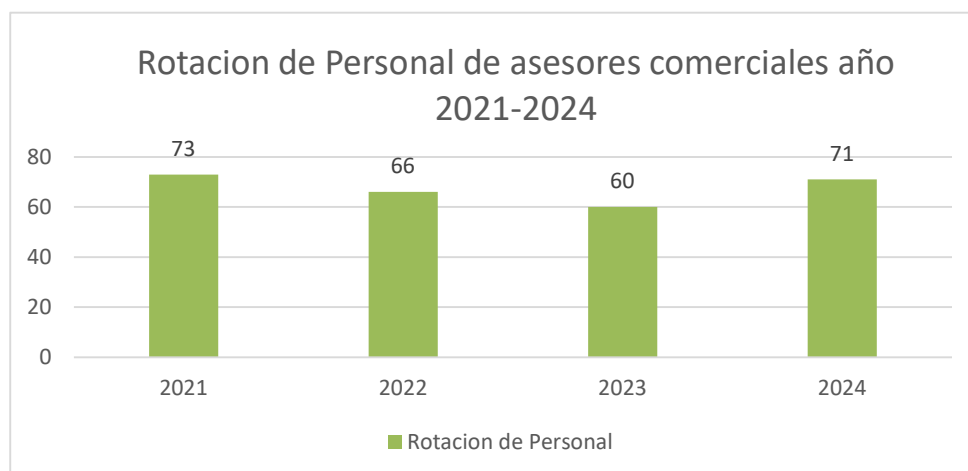
En este sentido considerando la Estrategia de mejora para el equipo comercial, a partir del análisis de los factores que inciden en la rotación de asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan en la oficina de la calle 35 de Bucaramanga, surge la necesidad de realizar un diagnóstico detallado. Este diagnóstico permitirá identificar los factores específicos que están incidiendo en la rotación de personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan durante los años 2022, 2023 y 2024. De esta manera, la investigación busca ofrecer herramientas de análisis que contribuyan a la definición de una estrategia de mejora efectiva para el equipo comercial. Esto, a su vez, estará orientado al fortalecimiento del talento humano, la mejora del ambiente laboral y la consolidación de una cultura organizacional que promueva la permanencia y el sentido de pertenencia institucional, impactando positivamente la productividad y el desempeño comercial de la oficina.

La Tabla 1 muestra los resultados de la rotación de personal en la Financiera Comultrasan entre los años 2021 y 2024, específicamente en el cargo de asesores. Se observa que, aunque el número de asesores vinculados ha disminuido progresivamente de 15 en 2021 a solo 7 en 2024, las tasas de rotación han permanecido elevadas. En 2021, la tasa fue del 73%, disminuyendo hasta un 60% en 2023, lo cual representa una ligera mejora en la retención del personal. Sin embargo, en 2024, la tasa vuelve a incrementarse hasta un 71%, a pesar de contar con menos personal vinculado y retirado. Esto sugiere que la empresa enfrenta dificultades sostenidas para mantener a sus asesores, lo cual puede afectar la estabilidad y continuidad del equipo de trabajo.

**Tabla 1** Resultados de la rotación de personal de 2021 a 2024. Fuente de Financiera Comultrasan

| Año  | Asesores Vinculados | Asesores Retirados | Tasa de Rotación (%) |
|------|---------------------|--------------------|----------------------|
| 2021 | 15                  | 11                 | 73%                  |
| 2022 | 12                  | 8                  | 66%                  |
| 2023 | 10                  | 6                  | 60%                  |
| 2024 | 7                   | 5                  | 71%                  |

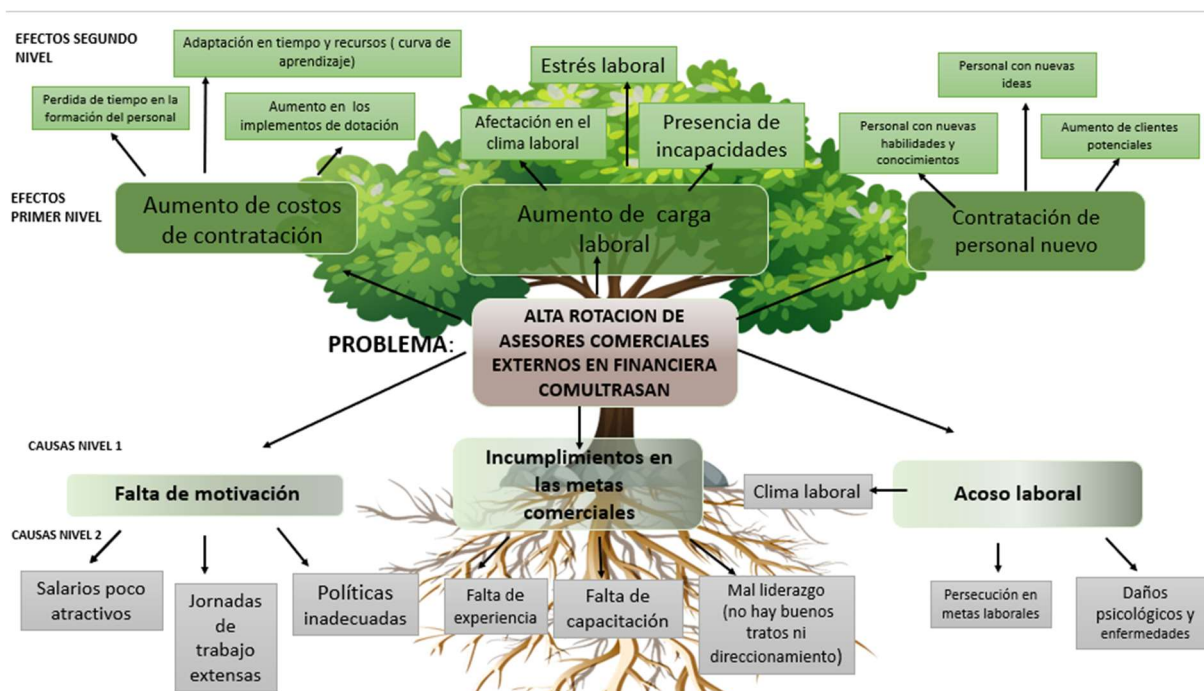
Según los datos de la tabla N°2 Entre 2021 y 2024, la rotación de asesores comerciales ha tenido altibajos. En 2021 fue bastante alta (73%), luego bajó en 2022 (66%) y alcanzó su nivel más bajo en 2023 (60%), lo que parecía una mejora en la retención del personal. Sin embargo, en 2024 volvió a subir (71%), lo que muestra que, aunque hubo avances, todavía existen problemas que llevan a muchos asesores a dejar la empresa. Esto refleja la importancia de escuchar al equipo y trabajar en mejores estrategias para mantenerlos motivados y comprometidos.

**Tabla 2** Indicadores de rotación de personal año 2021 a 2024

## 1.2 Árbol de problemas

La Ilustración 1 representa un árbol de problemas que permite visualizar de forma estructurada las causas y efectos derivados de la alta rotación de asesores comerciales externos en la Financiera Comultrasan. En la raíz del árbol se identifican las causas principales y secundarias, tales como la falta de motivación, el incumplimiento de metas comerciales y el acoso laboral, originadas por factores como salarios poco atractivos, jornadas extensas, falta de capacitación y mal liderazgo. El tronco central del árbol señala el problema principal que hace referencia a la alta rotación de asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan sede de la calle 35, mientras que las ramas y hojas reflejan sus efectos de primer y segundo nivel, como el aumento en los costos de contratación, el estrés laboral, la sobrecarga de trabajo y la afectación del clima organizacional. Esta herramienta facilita la comprensión integral del fenómeno y orienta el diseño de estrategias efectivas para reducir la rotación de personal.

**Ilustración 1** *Árbol de Problemas*



## 1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es la estrategia de mejora para el equipo comercial, a partir del análisis de los factores que influyen en la rotación de personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan?

## 1.4 Variables

### 1.4.1 Variables de estudio

La Ilustración 2 presenta la relación entre las variables independientes y dependientes que influyen en la rotación de personal en el equipo comercial. En este esquema, se identifican como factores principales el clima laboral, la remuneración y las oportunidades de crecimiento profesional (plan carrera), los cuales inciden directamente en el fenómeno de la rotación. A su vez, esta rotación impacta en los resultados del equipo comercial, reflejándose en el cumplimiento de las metas, la gestión de la cartera y la satisfacción de los clientes. Este diagrama permite comprender de manera visual cómo las condiciones laborales afectan el desempeño organizacional, evidenciando la necesidad de intervenir en las variables clave para lograr una mayor estabilidad y eficacia en el equipo.

En este estudio, la rotación de personal se plantea como la variable mediadora que conecta los factores internos de la organización con los resultados del equipo comercial. Las variables independientes identificadas son:

**Clima laboral:** grado de satisfacción, relaciones interpersonales y ambiente de trabajo.

**Remuneración:** nivel salarial y beneficios percibidos por los asesores.

**Relación jefe-empleado:** calidad del liderazgo, comunicación y apoyo brindado al equipo.

Estos factores influyen directamente en la permanencia de los asesores, generando la rotación de personal.

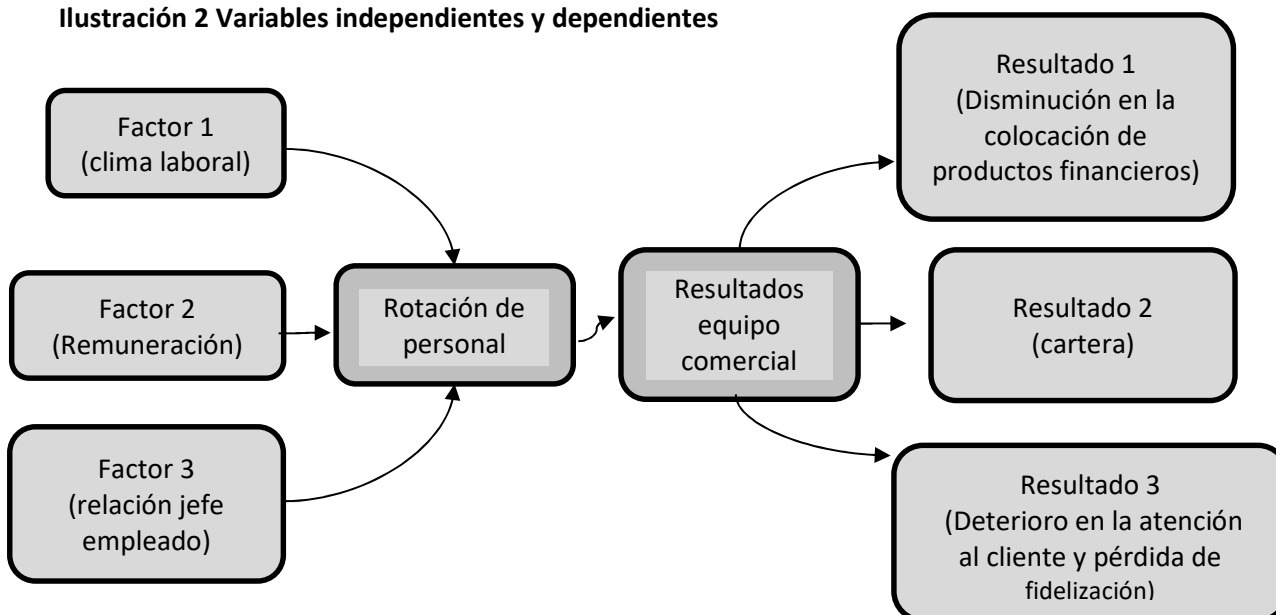
Las variables dependientes, representadas en la Ilustración 2, corresponden a los efectos que la rotación produce en el desempeño del equipo comercial:

**Disminución en la colocación de productos financieros:** la salida constante de asesores genera pérdida de experiencia y afecta el cumplimiento de las metas de ventas.

**Impacto negativo en la gestión de cartera:** la falta de continuidad del personal complica el seguimiento de los créditos y la recuperación de cartera, incrementando la morosidad.

**Deterioro en la atención al cliente y pérdida de fidelización:** la rotación constante dificulta la construcción de relaciones de confianza con los clientes, afectando la calidad del servicio y reduciendo la lealtad hacia la entidad.

Ilustración 2 Variables independientes y dependientes



La ilustración 1.5 presenta el conjunto de hipótesis que orientan la investigación sobre la rotación de personal en el equipo comercial de la Financiera Comultrasan. La hipótesis principal plantea que los factores que inciden en la rotación de personal afectan directamente los resultados del equipo comercial. A partir de esta se derivan tres hipótesis secundarias: la primera establece una relación directa entre la rotación y los resultados de ventas; la segunda, con la gestión de la cartera; y la tercera, con la satisfacción del cliente. Estas hipótesis permiten analizar de manera específica cómo la rotación de personal impacta en distintos aspectos clave del desempeño comercial de la organización

## 1.5 Hipótesis

| Hipótesis                     | Descripción  |
|-------------------------------|--|
| <b>Hipótesis principal</b>    | Los factores que indican en la rotación de personal afectan directamente los resultados esperados del equipo comercial   |
| <b>Hipótesis secundaria 1</b> | La rotación de personal tiene una influencia directa con los resultados de ventas del equipo comercial                   |
| <b>Hipótesis secundaria 2</b> | La rotación de personal tiene una influencia directa con los resultados de cartera del equipo comercial                  |
| <b>Hipótesis secundaria 3</b> | La rotación de personal tiene una influencia directa con los resultados de satisfacción del cliente del equipo comercial |

## **1.6 Objetivos**

El contenido que se expone a continuación presenta los objetivos que guían esta investigación, la cual busca responder a la problemática de la alta rotación de asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan durante los años 2022, 2023 y 2024. A través del objetivo general y los objetivos específicos, se pretende analizar a fondo las causas de este fenómeno, evaluar su impacto en el desempeño del equipo comercial y proponer una estrategia de mejora que permita mitigar sus efectos. Estos objetivos brindan una ruta clara para el desarrollo del estudio, enfocándose tanto en el diagnóstico de la situación actual como en la formulación de soluciones concretas para fortalecer la estabilidad laboral y los resultados de la organización.

### **1.6.1 *Objetivo general***

Definir la estrategia de mejora para el equipo comercial, a partir del análisis de los factores que inciden en la rotación de personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan durante los años 2022, 2023 y 2024.

### **1.6.2 *Objetivos específicos:***

1. Describir la situación actual de la rotación del personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan en relación con los resultados esperados del equipo comercial, dentro del contexto local, regional y nacional de la medición de este índice en Colombia.
2. Identificar los factores determinantes de la rotación del personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan.
3. Evaluar la relación entre los factores identificados y su impacto en la gestión de resultados esperados en el equipo comercial.

4. Establecer el plan de acción para mejorar los resultados esperados del equipo comercial, desde la mitigación de los factores que afectan el índice de rotación de personal.

### **1.7 Justificación e impacto**

La rotación de personal es una problemática recurrente en las organizaciones modernas, afectando la estabilidad, la productividad y la competitividad de las mismas (Chiavenato, 2020) Financiera Comultrasan, una cooperativa santandereana especializada en ahorro y crédito, no está exenta de esta realidad. Esta entidad, que nació en el año 2000 tras la separación legal de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander (COOMULTRASAN), cuenta con presencia en seis departamentos del país y más de 600 mil asociados (Financiera Comultrasan, 2024b).

En los últimos años, se ha observado una tendencia creciente de rotación de asesores comerciales externos, especialmente en la oficina principal ubicada en Bucaramanga. Según datos del Informe de gestión del área de Talento Humano 2024, entre los años 2021 y 2024 se capacitaban mensualmente en promedio tres asesores, de los cuales al menos dos no iniciaban el periodo de prueba o no lo culminaban satisfactoriamente. Además, algunos contratos eran finalizados por bajo desempeño comercial o renuncias voluntarias motivadas por la búsqueda de mejores oportunidades laborales (Financiera Comultrasan, 2024a). Esta situación ha generado un impacto negativo en la eficiencia operativa y en la inversión en procesos de inducción y formación. Esta información fue tomada de datos internos según (Financiera Comultrasan, 2024b) Informe de gestión del área de Talento Humano 2021–2024. Documento interno no publicado. Investigaciones indican que la rotación de empleados en el sector financiero en Colombia ha fluctuado anualmente entre el 10 % y el 15 %, lo cual representa un desafío considerable para la administración del talento humano. (Mg. T.H. Zully Ponce Palacio, 2024)

Según Arenales, 2023 señala que “tenemos que aprender a convivir con la fuga de talento, esto dinamiza los equipos de trabajo y ayuda a refrescar las perspectivas empresariales”; sin embargo, si no se gestiona de forma estratégica, puede derivar en pérdida de conocimiento organizacional, aumento de costos operativos y desmotivación del equipo de trabajo.

Este proyecto surge de la necesidad de analizar, desde un enfoque humano y organizacional, Las razones internas que generan la salida de personal en la sede principal de Comultrasan en Bucaramanga. El propósito es identificar las experiencias de los colaboradores, detectar oportunidades de mejora y proponer estrategias que promuevan la retención del talento, el bienestar laboral y el fortalecimiento de la identidad institucional.

De esta manera, el valor de este estudio no solo se refleja en su aplicabilidad práctica para la Financiera Comultrasan, sino también en su contribución académica al área de la gestión del talento humano.

## **1.8 Marco Referencial**

### **1.8.1 Antecedentes**

La rotación de personal ha sido una constante en las organizaciones desde hace varias décadas; sin embargo, en los últimos años se ha transformado en una preocupación estratégica, especialmente dentro del sector financiero, debido a los impactos que representa en términos de tiempo, costos operativos, productividad y experiencia del cliente. Este fenómeno ha impulsado una creciente producción académica orientada a comprender sus causas, con el fin de implementar estrategias que favorezcan la retención del talento humano y la consolidación de ambientes laborales estables.

En el contexto latinoamericano, varios estudios han puesto en evidencia el impacto de la rotación en entidades financieras. Por ejemplo, Guevara Fernández (Guevara Fernández, 2020) en su análisis de la financiera CrediScotia en Jaén (Perú), reportaron una tasa de rotación del 50,56 %, muy por encima del estándar peruano estimado entre el 5 % y el 10 %. Según los autores, dicha situación se relaciona con deficiencias en los procesos de selección, baja satisfacción laboral y limitada capacitación, generando efectos negativos en la atención al cliente. De manera similar, (Montoya Zevallos, 2024) identificó en una entidad bancaria de Lima una

relación inversa entre clima organizacional y rotación ( $r = -0.443$ ), lo que sugiere que mejores ambientes laborales reducen significativamente la intención de abandono.

En investigaciones más cualitativas, (Madera, 2018) encontró que la rotación en el sector financiero también se vincula con factores como la remuneración, las exigencias del trabajo de campo y las condiciones de salud ocupacional. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de (Calderón Benítez, 2020) quien propone un enfoque integral que contemple el ciclo de vida del colaborador, desde el ingreso hasta la desvinculación, como estrategia para disminuir la rotación no deseada.

En Colombia, el fenómeno de la rotación de personal ha tomado fuerza como objeto de análisis, particularmente en sectores que dependen de la fuerza comercial y operativa, como las entidades financieras, donde los cargos de asesores externos presentan altos niveles de movilidad. A diferencia del estudio realizado en Perú, los reportes nacionales muestran cifras más moderadas. Por ejemplo, la plataforma Buk (La Opinión, 2025) especializada en gestión de talento humano, indica que la rotación promedio en Colombia se sitúa en el 26 %, aunque puede ascender al 32 % en las pequeñas y medianas empresas. Por su parte, la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (IA Colombia., 2023) informa que la rotación estratégica fue del 17,15 %, mientras que la rotación no deseada alcanzó un 14,40 %, siendo más alta en áreas de ventas, atención al cliente y tecnología.

En cuanto a la variación por regiones, aunque no existe un informe único desagregado por departamento, los observatorios laborales y portales de talento humano coinciden en que los niveles más altos de rotación se presentan en Bogotá D.C., Antioquia, Santander, Atlántico y Valle del Cauca, departamentos donde se concentra el mayor número de empleos en el sector financiero (Molano, 2023)

Los principales suministradores de esta información en el país son entidades gremiales como ACRIP, consultoras como Hays y PageGroup, plataformas de gestión de talento como Buk, y observatorios laborales de instituciones de educación superior

**Tabla 3** Tabla de antecedentes y estudios previos – Marco histórico sobre rotación de personal

| Autor(es)           | Año  | Lugar / Institución                 | Hallazgos principales  | Tipo de estudio                  |
|---------------------|------|-------------------------------------|--|----------------------------------|
| Guevara Fernández   | 2020 | CrediScotia, Jaén (Perú)            | Alta rotación (50,56 %) por selección deficiente, baja satisfacción y poca capacitación  | Cuantitativo                     |
| Montoya Zevallos    | 2024 | Entidad bancaria, Lima (Perú)       | Relación inversa entre clima organizacional y rotación ( $r = -0.443$ )                  | Cuantitativo                     |
| Madera              | 2018 | Sector financiero (no especificado) | Rotación relacionada con remuneración, trabajo de campo y salud ocupacional              | Cualitativo                      |
| Calderón Benítez    | 2020 | Sector financiero (Latinoamérica)   | Propone enfoque integral del ciclo de vida del empleado para disminuir rotación          | Teórico / Propositivo            |
| IA Colombia / ACRIP | 2023 | Colombia                            | Rotación estratégica: 17,15 %. No deseada: 14,40 %. Alta en ventas y atención al cliente | Informe gremial                  |
| Molano              | 2023 | Colombia (por regiones)             | Rotación más alta en Bogotá, Antioquia, Santander, Atlántico y Valle del Cauca           | Análisis regional / Observatorio |

### 1.8.2 Marco Teórico

La rotación de personal es un fenómeno recurrente en muchas organizaciones, especialmente en aquellas que dependen del talento humano para alcanzar sus metas comerciales. Esta situación implica no solo la salida voluntaria o involuntaria de trabajadores, sino también costos asociados al reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos empleados, así como un impacto negativo en el clima organizacional y la productividad del equipo (Álvarez, 2013). En este sentido, comprender las causas que la provocan resulta esencial para diseñar estrategias eficaces de retención.

Desde el enfoque de la psicología organizacional, (Herzberg, 1959) propuso la teoría de los dos factores, en la cual distingue entre factores higiénicos (como el salario o las condiciones físicas del trabajo) y motivadores (como el logro y el reconocimiento). En el caso de los asesores

comerciales externos, una supervisión deficiente o una remuneración baja podría generar insatisfacción y aumentar la intención de rotación. Como lo señala (Vega, 2021), en un estudio sobre motivación laboral “la falta de reconocimiento y las escasas oportunidades de desarrollo inciden directamente en la decisión del trabajador de abandonar su puesto” (p. 42).

En complemento, la teoría de las características del trabajo desarrollada por (Hackman, 1975) identifica cinco dimensiones clave que influyen en la motivación y permanencia del empleado: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. Si los asesores comerciales perciben su labor como rutinaria o con escasa retroalimentación, su compromiso disminuye. Esto se confirma en una investigación de (Ramírez, 2019) donde se concluye que “la autonomía en el rol y la percepción de propósito son elementos críticos para reducir la rotación en cargos operativos” (p. 55).

Por otra parte, la teoría del Job Embeddedness de (Mitchell, 2021) plantea que la permanencia en una organización depende de los vínculos sociales, la compatibilidad con los valores de la empresa y los sacrificios percibidos al cambiar de empleo.

Si los asesores no se sienten integrados al equipo o identificados con la cultura organizacional, su compromiso se debilita. En palabras de (García, 2003) “Inestabilidad laboral y competitividad fortalecen la decisión de buscar nuevas oportunidades”.

La teoría del equilibrio organizacional también aporta a esta comprensión, al señalar que la decisión de permanecer depende de la satisfacción interna y de la percepción de oportunidades externas. A mayor insatisfacción y mejores opciones percibidas en el entorno, mayor es la probabilidad de rotación. Este planteamiento se relaciona con la teoría de la equidad de Adams en 1963 (Espinosa, 2017), que sostiene que los empleados comparan sus esfuerzos y recompensas con los de otros, y si perciben desigualdad, disminuye su motivación.

Finalmente, el modelo de eventos afectivos de Weiss y Cropanzano (Velasco, 2017) permite entender cómo las experiencias emocionales cotidianas influyen en el comportamiento laboral. Un conflicto con un jefe, una queja injustificada o una mala jornada pueden impactar

negativamente en la actitud del trabajador. Como lo expresa “la acumulación de eventos negativos, aunque menores, puede provocar una ruptura emocional entre el trabajador y la organización” (p. 22).

El empoderamiento de los empleados ha sido identificado como un factor clave en la disminución de la intención de rotación voluntaria, al influir directamente sobre el compromiso organizacional . Esta relación se explica desde una perspectiva psicológica, en la que el empoderamiento se conceptualiza como la percepción que tienen los trabajadores de contar con control, autonomía y capacidad de influir en su entorno laboral. Según el modelo propuesto por (Murray et al., 2021)

El empoderamiento psicológico se compone de cuatro dimensiones: significado, competencia, autodeterminación e impacto, las cuales fortalecen la autoeficacia de los empleados y se asocian positivamente con la satisfacción laboral, el desempeño y el compromiso organizacional. En este proceso, el apoyo del supervisor juega un papel fundamental, ya que refleja el grado en que los líderes valoran las contribuciones de sus colaboradores y se preocupan por su bienestar. Dicho apoyo se manifiesta a través de expresiones de interés genuino, asistencia tangible, orientación profesional, escucha activa y guía para el desarrollo de habilidades. Además, los supervisores, al contar con poder posicional dentro de la organización, tienen la capacidad de canalizar recursos, recompensas, asignación de tareas y oportunidades de crecimiento, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida laboral y a fortalecer el compromiso de los subordinados.(Rathi, 2017)

La inserción laboral juega un papel clave en cómo los empleados se adaptan y permanecen en una organización. Cuando las empresas ofrecen prácticas que facilitan la vida de los trabajadores, como horarios flexibles o apoyo para el cuidado infantil, se genera un ambiente de integración y apoyo difícil de encontrar en otros lugares. Esto hace que los empleados valoren más su puesto y reduzcan su intención de renunciar. En resumen, contar con medidas que favorezcan la conciliación laboral y personal fortalece el sentido de pertenencia, mejora la adaptación y contribuye a que los colaboradores decidan quedarse en la empresa.(Shweta & Bhatnagar, 2017)

Diversos estudios han demostrado que los empleados empoderados tienden a desarrollar un vínculo emocional más fuerte con su organización, lo cual disminuye su deseo de abandonarla. En este sentido, el compromiso organizacional se manifiesta como una variable mediadora entre el empoderamiento y la intención de rotación, siendo el compromiso afectivo (apego emocional) y el normativo (sentido del deber) los que muestran mayor asociación. A pesar de estos hallazgos, la literatura sigue siendo limitada en ciertos sectores, como el financiero, en donde sería relevante explorar cómo estas dinámicas inciden en la retención del talento humano. (Murray et al., 2021)

En conclusión, las diferentes teorías expuestas permiten analizar el fenómeno de la rotación del personal desde enfoques complementarios: motivacional, estructural, emocional y relacional. Este marco teórico servirá de base para comprender las causas específicas de la rotación de los asesores comerciales externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan en Bucaramanga, durante el periodo 2022–2024, y proponer estrategias de mejora que favorezcan su permanencia.

**Tabla 4** Tabla de autores y teorías del marco teórico

| <b>Autor(es)</b> | <b>Teoría / Modelo</b>         | <b>Conceptos clave</b>                                    | <b>Aportes a la investigación</b>                                    | <b>Año / País</b> |
|------------------|--------------------------------|---|--|-------------------|
| Álvarez          | Enfoque general sobre rotación | Costos, clima organizacional, productividad               | Explica el impacto organizacional de la rotación de personal         | 2013 / Colombia   |
| Herzberg         | Teoría de los dos factores     | Factores higiénicos y motivadores                         | Relaciona la satisfacción con la intención de permanecer o renunciar | 1959 / EE. UU.    |
| Vega             | Motivación laboral             | Reconocimiento, desarrollo profesional                    | Asocia baja motivación con decisión de rotación                      | 2021 / Colombia   |
| Hackman y Oldham | Características del trabajo    | Autonomía, retroalimentación, propósito                   | Explica cómo el diseño del trabajo influye en la rotación            | 1975 / EE. UU.    |
| Ramírez          | Motivación y autonomía         | Propósito en el trabajo                                   | Relaciona percepción de sentido con permanencia en el cargo          | 2019 / México     |
| Mitchell et al.  | Job Embeddedness               | Vínculos sociales, compatibilidad, sacrificios percibidos | La falta de integración cultural y social aumenta la rotación        | 2021 / EE. UU.    |

|  |                                  |  |  |                 |
|--|----------------------------------|--|--|-----------------|
| García                                 | Cultura organizacional           | Inestabilidad, competencia                           | La desconexión con la cultura organizacional promueve la salida del empleado | 2003 / Colombia |
| Espinosa (basado en Adams)             | Teoría de la equidad             | Comparación de esfuerzos y recompensas               | La percepción de desigualdad disminuye el compromiso                         | 2017 / Colombia |
| Velasco (basado en Weiss y Cropanzano) | Modelo de eventos afectivos      | Eventos emocionales negativos                        | Eventos cotidianos influyen en la intención de rotación                      | 2017 / Colombia |
| Murray et al.                          | Empoderamiento psicológico       | Significado, competencia, autodeterminación, impacto | El empoderamiento fortalece compromiso y reduce rotación                     | 2021 / Canadá   |
| Rathi                                  | Liderazgo y apoyo del supervisor | Escucha, orientación, asignación de recursos         | El apoyo del líder influye en la permanencia del trabajador                  | 2017 / India    |
| J. T. Shweta & Bhatnagar               | Inserción laboral                | Conciliación laboral-personal, integración           | Prácticas organizacionales mejoran adaptación y retención                    | 2017 / India    |

### **1.8.3 Marco conceptual**

El marco conceptual permite delimitar y comprender los conceptos fundamentales que sustentan la investigación sobre la rotación de personal. En este caso, se identifican cinco variables que inciden en dicha problemática: clima laboral, remuneración, carga laboral, relación jefe-empleado y oportunidades de crecimiento personal.

#### **Rotación de personal**

La rotación de personal es el proceso por el cual los empleados entran y salen de una organización en un periodo determinado. Puede ser voluntaria (cuando el trabajador decide retirarse) o involuntaria (por decisión de la empresa). Esta situación afecta la estabilidad organizacional, la productividad y genera costos económicos y sociales (Rodríguez Grisales P.V., 2020)

### **Clima laboral**

El clima laboral se refiere a la percepción general que los empleados tienen sobre el ambiente de trabajo, las relaciones con sus compañeros, el estilo de liderazgo, la comunicación y las condiciones físicas del entorno. Un clima organizacional positivo mejora la satisfacción y permanencia de los trabajadores, mientras que un ambiente tenso o conflictivo puede fomentar la rotación. (Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014)

### **Remuneración**

La remuneración incluye el conjunto de compensaciones que recibe un trabajador, tanto salariales como en beneficios adicionales. Una remuneración justa y competitiva genera motivación, lealtad y estabilidad. Por el contrario, una percepción de injusticia o insuficiencia.

La carga laboral hace referencia a la cantidad de tareas y responsabilidades asignadas a un trabajador, así como el tiempo disponible para cumplirlas. Una carga equilibrada permite un desempeño eficiente y saludable; sin embargo, cuando esta se torna excesiva, puede provocar fatiga, estrés y una mayor intención de abandono (Ahn et al., 2019)

### **Relación jefe-empleado**

La relación entre el jefe y sus colaboradores influye directamente en el clima laboral, la satisfacción y la motivación. Un liderazgo empático, justo y comunicativo fortalece el compromiso del equipo. Por el contrario, relaciones autoritarias o carentes de apoyo pueden aumentar el conflicto y la intención de rotación (Meza, 2017; Serrano Orellana & Alexandra Portalanza, 2014)

### **Oportunidades de crecimiento personal**

Este concepto hace referencia a las posibilidades que brinda la organización para el desarrollo profesional y personal del trabajador, incluyendo formación, ascensos y reconocimiento. Cuando los empleados perciben oportunidades reales de avanzar en su carrera,

se incrementa su sentido de pertenencia. La ausencia de estas oportunidades puede provocar desmotivación y rotación (Robbins & Judge, 2013)

#### **1.8.4 Marco legal**

El marco legal que regula las condiciones laborales en Colombia ofrece el sustento jurídico necesario para analizar los factores que inciden en la rotación de personal. Este contexto normativo es fundamental para comprender cómo aspectos como el clima laboral, la remuneración, la carga de trabajo, la relación jefe-empleado y las oportunidades de desarrollo profesional están protegidos o afectados por las leyes vigentes en el país.

En primer lugar, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece principios fundamentales relacionados con el trabajo. El artículo 25 reconoce el trabajo como un derecho y una obligación social que debe ser protegido en todas sus formas. Además, el artículo 53 contempla principios mínimos fundamentales del derecho laboral, como la estabilidad en el empleo, la igualdad de oportunidades para los trabajadores, la remuneración mínima vital y móvil, y la protección especial a mujeres, madres cabeza de familia y personas en situación de vulnerabilidad. Estos principios constituyen la base de cualquier análisis relacionado con la permanencia y rotación del talento humano.

Según Decreto 2663 de 1950)(*Decreto\_2663\_de\_1950*, n.d.) amplía estos principios y regula aspectos específicos de la relación laboral. En su artículo 56 se establece el principio de buena fe en la ejecución del contrato, mientras que el artículo 127 define la remuneración como toda contraprestación que reciba el trabajador por su servicio. A su vez, el artículo 140 establece normas sobre la jornada laboral y los descansos obligatorios, y el artículo 57, numeral 6, señala la obligación del empleador de proporcionar al trabajador los medios para su desarrollo profesional, lo cual se relaciona directamente con las oportunidades de crecimiento y promoción dentro de la empresa.(*El Código Sustantivo Del Trabajo*, n.d.)

Por otra parte, la Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral. Esta norma busca garantizar ambientes laborales saludables, donde prevalezca el respeto, lo cual influye de forma directa en el clima organizacional y en las relaciones entre los empleados y sus superiores. La existencia de conflictos o situaciones de acoso puede aumentar la rotación del personal, por lo que esta ley se convierte en un referente clave para cualquier análisis de este fenómeno.

Así mismo, normas como la Resolución 2400 de 1979 y el Decreto 1072 de 2015 abordan aspectos relacionados con la seguridad e higiene industrial, así como la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Estos marcos normativos establecen la obligación de las organizaciones de proteger el bienestar físico y mental de los trabajadores, incluyendo el manejo del estrés, las cargas laborales y otros factores psicosociales que pueden influir en la decisión de permanecer o abandonar un empleo.

En conjunto, todas estas disposiciones conforman un marco legal que busca garantizar condiciones laborales justas, dignas y seguras. Su aplicación y cumplimiento son esenciales para la protección de los derechos fundamentales de los trabajadores y para entender los factores legales que pueden incidir en los niveles de rotación de personal en organizaciones como Financiera Comultrasan.

## **1.9 Diseño metodológico**

La investigación se desarrolla con un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo, lo cual permite comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los asesores comerciales sobre la rotación de personal en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan en Bucaramanga. Se utiliza un diseño no experimental, ya que no se interviene directamente en el entorno de estudio. La información se recopila mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a una muestra intencional de seis (6) asesores comerciales externos (7) exasesores comerciales y (7) gerentes de oficina de otras entidades financieras. Este enfoque facilita identificar cómo

influyen variables como el clima laboral, la remuneración, la carga laboral, la relación jefe-empleado y las oportunidades de crecimiento en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

### **1.9.1 Herramienta metodológica para la revisión de literatura**

Para la búsqueda de información relacionada en tabla N°5 con la rotación de personal en asesores comerciales, se implementaron ecuaciones que combinen las palabras clave utilizadas en motores de búsqueda que permitieron filtrar estudios y trabajos académicos relevantes. La ecuación utilizada fue: (“staff turnover” OR “turnover intention”) AND (“human talent” OR “human manage”), la cual combinó términos clave en inglés asociados a la intención de rotación de empleados, la gestión del talento humano y la administración de personal. Esta estrategia de búsqueda facilitó la identificación de investigaciones como la de Murray y Holmes (2021), que analiza el impacto del empoderamiento del empleado y el compromiso organizacional en la sostenibilidad de la fuerza laboral, y la de Rathi y Lee (2017), que explora el rol del apoyo del supervisor en la retención de empleados y su satisfacción con la vida. Estas fuentes aportan fundamentos teóricos y prácticos para comprender los factores que influyen en la rotación de asesores comerciales dentro de organizaciones financieras

**Tabla 5** herramienta metodológica para la revisión de literatura

| <b>Paso</b>                                 | <b>Desarrollo</b>   |
|---|---|
| <b>Criterios de búsqueda</b>                | Definición de los criterios de inclusión y exclusión para la búsqueda de artículos científicos              |
| <b>Registro en bases de datos</b>           | Registro en las herramientas de búsqueda y bases de datos requeridas  |
| <b>Definición de Ecuaciones de búsqueda</b> | Identificación de palabras clave, elaboración de las ecuaciones de búsqueda, diseño paquetes de ecuaciones. |
| <b>Registro</b>                             | Almacenamiento de los documentos en gestor bibliográfico Mendeley.  |
| <b>Aplicación Criterios</b>                 | Aplicación criterios de inclusión y exclusión de información  |

| <b>Paso</b>          | <b>Desarrollo</b>  |
|----------------------|--|
| <b>Clasificación</b> | Agrupar por categorías conceptos, palabras clave e hipótesis o modelos encontrados.  |
| <b>Priorización</b>  | Priorización de la información más relevante   |
| <b>Decisión</b>      | Toma de decisiones sobre las teorías, modelos y conceptos que serán los referentes principales para elaborar la investigación. |

### **1.9.2 Población**

La población objeto de estudio está conformada por todos los asesores y ex asesores comerciales externos, coordinador fuerza externa y gerente de la oficina principal de Financiera Comultrasan, ubicada en la calle 35 de la ciudad de Bucaramanga, jefes de personal de Financiera Comultrasan y 5 jefes de personal de entidades financieras externas.

La fuente de esta investigación se tomó de la base de datos de (Financiera Comultrasan, 2024) en conjunto con personal de las áreas de Talento Humano y el área comercial de la misma.

### **1.9.3 Tipo de investigación**

El presente estudio corresponde a una investigación de tipo cualitativa descriptiva, ya que busca comprender y analizar las percepciones, experiencias y factores que inciden en la rotación de personal desde la perspectiva de los asesores comerciales externos. Este tipo de investigación es adecuado cuando se pretende explorar fenómenos sociales en su contexto natural, sin manipulación de variables (PUCP, 2022)

La descripción detallada de las variables, clima laboral, remuneración, carga laboral, relación jefe-empleado permitirá identificar patrones comunes que contribuyan a la comprensión del fenómeno, aportando insumos para posibles estrategias de mejora en la retención del talento humano.

#### **1.9.4 Muestra**

El tipo de muestreo será no probabilístico por conveniencia, debido a la facilidad de acceso a los asesores disponibles en la oficina de estudio y a la disposición de exasesores a participar.

#### **1.9.5 Tamaño muestral**

Debido a las características del enfoque cualitativo y al alcance exploratorio de esta investigación, se trabajará con la totalidad 13 asesores comerciales externos (6 ex asesores externos y 7 asesores activos externos) que laboran en la oficina principal de Financiera Comultrasan, ubicada en la calle 35 de la ciudad de Bucaramanga. La participación de todos ellos permitirá recoger una visión amplia y representativa sobre los factores que inciden en la rotación de personal en este contexto específico. La selección se realizó considerando su disposición para participar, experiencia laboral y acceso efectivo durante el desarrollo del estudio.

#### **1.9.6 Técnicas e instrumentos de medición y análisis**

En el desarrollo de esta investigación se empleará un cuestionario estructurado como herramienta principal para la recolección de datos. Este instrumento será dirigido a asesores comerciales externos, tanto a quienes actualmente se encuentran vinculados a la oficina de la Calle 35 de Financiera Comultrasan, como a aquellos que han dejado de formar parte de la entidad. La aplicación del cuestionario busca recoger percepciones y vivencias directas que permitan comprender los factores que inciden en la rotación del personal.

Adicionalmente, se realizarán entrevistas estructuradas dirigidas al coordinador del área comercial y al gerente de la agencia, con el fin de conocer su percepción sobre las posibles causas de la rotación, así como las acciones implementadas para enfrentar este fenómeno.

Así mismo, se realiza la revisión de entrevistas de salida, con el propósito de complementar la información y obtener una visión más amplia sobre las causas de la desvinculación laboral. Para ello, en la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos:

**Cuestionarios estructurados:** Serán aplicados a los seis (6) asesores comerciales externos que actualmente laboran en la oficina de la Calle 35 de Financiera Comultrasan, así como a siete (7) ex asesores que ya no forman parte de la organización para un total de 13 asesores comerciales externos. El objetivo es identificar los motivos que han llevado a algunos colaboradores a desvincularse de la entidad y conocer la percepción de quienes aún permanecen. Estos cuestionarios permitirán recoger datos relevantes de forma clara, ordenada y directamente relacionados con los factores que inciden en la rotación del personal.

**Entrevistas estructuradas:** se dirigirán a los jefes inmediatos, tanto internos como externos para un total de 7 jefes 2 internos y 5 externos. Estarán conformadas por preguntas cerradas de opción múltiple y afirmaciones con escala de Likert, lo cual facilitará el análisis cuantitativo de las respuestas y permitirá establecer patrones comunes en las percepciones sobre la rotación del personal.

Ambos instrumentos serán diseñados específicamente para esta investigación, con el fin de recolectar información relacionada con el clima laboral, la remuneración, las oportunidades de crecimiento profesional, la carga laboral y la relación jefe-empleado.( ver tabla N°3) Estas variables han sido seleccionadas por su relevancia en el estudio del fenómeno de la rotación en el contexto organizacional de Financiera Comultrasan.

La tabla N° 6 resume las teorías que respaldan las preguntas del instrumento de investigación sobre la rotación de personal. Cada tema está relacionado con una teoría que ayuda a entender mejor los factores que influyen en este problema. Por ejemplo, el clima laboral se explica con la teoría de Hackman y Oldhamcit, que destaca la importancia del diseño del trabajo. Herzberg aporta dos enfoques: los factores higiénicos (como la remuneración) que evitan la insatisfacción, y los motivadores (como el reconocimiento) que aumentan el compromiso. La teoría de Job Embeddedness permite predecir mejor la rotación al considerar varios aspectos del entorno laboral. Adams y March señalan que la percepción de justicia influye en la permanencia

en la empresa. Weiss y Cropanzano destacan que las emociones laborales también influyen en la decisión de quedarse o irse. Por último, la teoría integrativa une todos estos factores para entender de forma más completa la intención de rotación del personal.

**Tabla 6** Tabla autores aplicados en la entrevista

La Tabla muestra la base teórica utilizada para diseñar una entrevista semiestructurada aplicada a los líderes del área comercial, incluyendo coordinadores y el gerente, con el objetivo de comprender mejor las causas de la rotación de los asesores comerciales externos. El instrumento se fundamentó en diversas teorías organizacionales que permitieron analizar el fenómeno desde múltiples enfoques. Por ejemplo, las teorías de liderazgo transformacional de Bass (1985) y de apoyo social en el trabajo de House (1981) orientaron las preguntas relacionadas con la dinámica del equipo y los estilos de liderazgo. Del mismo modo, las teorías de la equidad (Adams, 1963), motivación-higiene (Herzberg, 1959) e intercambio social (Blau, 1964) respaldaron el análisis de aspectos vinculados con salario, comisiones y motivación. Además, teorías como el modelo de rotación de Mobley (1977), el compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991) y el sentido del trabajo de Wrzesniewski (2003) permitieron profundizar en factores emocionales, personales y estructurales que influyen en la decisión de renunciar. Esta entrevista aportó información valiosa desde la perspectiva de los líderes, ofreciendo una visión integral del problema de rotación en la entidad.

**Tabla 6** Tabla autores aplicados en la entrevista

| Categoría                                | Teoría                          | Autor y Año                     |
|--|---------------------------------|---------------------------------|
| Retroalimentación y dinámicas del equipo | Liderazgo Transformacional      | (Bass, 1985)                    |
|  | Apoyo Social en el Trabajo      | (Caravaca-Sánchez et al., 2022) |
| Salario y comisiones                     | Teoría de la Equidad            | (Adams, 1963)                   |
|  | Teoría de la Motivación-Higiene | (Herzberg, 1959)                |
|  | Intercambio Social              | (Blau, 1964)                    |
| Crecimiento y reconocimiento             | Necesidades de Maslow           | (Maslow, 1943)                  |
|  | Refuerzo organizacional         | (Skinner, 1953)                 |
|  | Teoría de las expectativas      | (Vroom, 1964)                   |
|  | Compromiso Organizacional       | (Meyer & Alien, 1991)           |

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| Pertenencia y propósito     | Equilibrio Organizacional                          | (Tello Castrillón & Blanco Ospina, 2013) |
| Valores y justicia          | Justicia Organizacional                            | (Ximénez, 1999)                          |
| Clima emocional y bienestar | Clima Organizacional                               | (García Solarte, 2009)                   |
|                             | Estrés Laboral                                     | (Berra Ruiz et al., 2014)                |
| Causas de rotación          | Antecedentes de la rotación voluntaria de personal | (Littlewood Zimmerman, 2006)             |

Con el fin de conocer cómo se sienten los asesores comerciales externos que continúan trabajando en Financiera Comultrasan, se aplicó un cuestionario enfocado en su experiencia laboral. Este instrumento se construyó con base en teorías que permiten comprender las razones por las cuales los empleados deciden permanecer o abandonar una organización. Las preguntas fueron organizadas por categorías, tal como se muestra en la Tabla N.º 6. Por ejemplo, la teoría de la equidad de Adams (1963) habla sobre si los trabajadores sienten que su salario y esfuerzo están bien recompensados, y la teoría de Maslow (1943) permite analizar si sus necesidades personales y profesionales están siendo satisfechas. También se usó la teoría del compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), que explica qué tanto se sienten conectados con la empresa, y el modelo de rotación de Mobley (1977), que ayuda a entender qué factores los harían pensar en renunciar. Con esta herramienta se buscó obtener una visión clara sobre el ambiente laboral, la motivación, las oportunidades de crecimiento y las posibles causas de rotación desde la voz de los mismos trabajadores.

**Tabla 7** Teorías que Sustentan el Cuestionario para Ex Asesores Comerciales Externos

| Categoría                     | Teoría                     | Autor y Año    |
|-------------------------------|----------------------------|----------------|
| Liderazgo y Retroalimentación | Liderazgo Transformacional | Bass, 1985     |
|                               | Teoría del Refuerzo        | Skinner, 1953  |
|                               | Motivación-Higiene         | Herzberg, 1959 |
| Salario, Incentivos y Equidad | Teoría de la Equidad       | Adams, 1963    |
|                               | Intercambio Social         | Blau, 1964     |
|                               | Expectativas               | Vroom, 1964    |
|                               | Necesidades Humanas        | Maslow, 1943   |

|                           |                           |                         |
|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Crecimiento y Desarrollo  | Carrera Profesional       | Super, 1980             |
| Clima y Relaciones        | Clima Organizacional      | Litwin & Stringer 1968  |
|                           | Apoyo Social              | House, 1981             |
| Pertenenencia y Propósito | Compromiso Organizacional | Meyer & Allen, 1991     |
|                           | Sentido del Trabajo       | Wrzesniewski, 2003      |
| Rotación y Oportunidades  | Modelo de Rotación        | Mobley, 1977            |
|                           | Alternativas Laborales    | March & Simon, 1958     |
| Factores Emocionales      | Estrés Laboral            | Lazarus & Folkman, 1984 |
|                           | Psicología Positiva       | Seligman, 2002          |

**En la tabla 8 técnicas e instrumentos de medición y análisis, aplicados a un cuestionario dirigido a asesores comerciales externos activos**

En conclusión, observamos en la tabla N°8, la aplicación del cuestionario a los asesores comerciales externos activos, fundamentado en diversas teorías y autores, permitió abordar integralmente los factores que inciden en la alta rotación de personal en el contexto bancario. Las teorías seleccionadas ofrecieron una base sólida para analizar aspectos clave como el clima organizacional, el liderazgo, las condiciones laborales, la motivación y la cultura corporativa, evidenciando cómo estos elementos influyen directamente en la permanencia o salida voluntaria del talento humano. Este enfoque teórico-metodológico no solo facilitó un diagnóstico más preciso, sino que también proporcionó herramientas valiosas para proponer estrategias de mejora en la gestión del recurso humano

**Tabla 8 Técnicas e instrumentos de medición y análisis, dirigido a asesores comerciales externos activos.**

| Tema                          | Teoría   | Autores / Fuente   | Aplicación al estudio  |
|-------------------------------|--|--|--|
| Rotación de personal          | Factores internos y externos influyen en la decisión de renuncia               | Centeno & González (2023); Ramírez et al. (2008); Villar-Lavalle et al. (2024) | Explican cómo aspectos como clima laboral, salario y oportunidades de crecimiento inciden en la intención de rotación. |
| Diagnóstico organizacional    | Evaluación del clima, cultura y liderazgo para entender problemáticas internas | Ramírez et al. (2008)  | Permite comprender cómo se relacionan la cultura organizacional y el liderazgo con la retención de talento.            |
| Modelo de rotación voluntaria | Factores personales, laborales y del entorno que llevan a la salida voluntaria | Zimmerman (2010)   | Sostiene que una buena gestión del talento humano reduce la rotación y mejora el compromiso del colaborador.           |

|                               |  |                         |  |
|-------------------------------|--|-------------------------|--|
| Gestión del talento humano    | Importancia del liderazgo, motivación y desarrollo profesional                         | Chiavenato (2007)       | Sostiene que una buena gestión del talento humano reduce la rotación y mejora el compromiso del colaborador.         |
| Clima organizacional          | Relación entre clima laboral y desempeño, bienestar y retención                        | Domínguez et al. (2015) | Fundamenta por qué un ambiente negativo afecta la productividad y la permanencia en la empresa                       |
| Condiciones laborales         | La calidad del empleo impacta la productividad y satisfacción del personal             | Pineda (2008)           | Apoya el análisis sobre salario, comisiones y carga laboral como factores de salida.                                 |
| Liderazgo y comunicación      | El liderazgo participativo y la comunicación efectiva mejoran el clima y la motivación | Hernández (2011)        | Justifica cómo la falta de retroalimentación y confianza del líder afecta la motivación y el sentido de pertenencia. |
| Comportamiento organizacional | La motivación, el liderazgo y la cultura afectan la actitud del trabajador             | Robbins (1999)          | Apoya el enfoque del estudio sobre motivación emocional, estrés y relaciones interpersonales.                        |

### **1.9.7 Delimitación espacial o geográfica**

Esta investigación se desarrollará en la oficina principal de Financiera Comultrasan, ubicada en la calle 35 del barrio Centro del municipio de Bucaramanga, Santander. Justamente por ello, es en esta oficina donde más se ha evidenciado el fenómeno de la rotación laboral, lo cual la convierte en un espacio clave para comprender de forma más cercana y concreta las razones que llevan a los trabajadores a dejar su puesto. Analizar esta realidad permitirá identificar factores que están afectando

### **1.10 Cronograma**

Este cronograma presenta la planificación de actividades distribuidas desde julio hasta diciembre del 2025, orientadas al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto. Se estructura en cuatro fases: planeación, trabajo de campo, análisis y propuesta. En la fase inicial se destaca la revisión documental y bibliográfica que permitirá construir el marco teórico e histórico del estudio, teniendo en cuenta el contexto local, regional y nacional en relación con la rotación de asesores comerciales externos.

Las fases siguientes se enfocan en la recolección de datos primarios, su análisis e interpretación, y finalmente, la formulación de propuestas para mitigar el fenómeno identificado.

### Ilustración 3 Cronograma

| Fase del proyecto | Objetivo Específico  | Actividad  | Abril | Mayo | Junio | Julio |
|-------------------|--|--|-------|------|-------|-------|
| Planeación        | Describir la situación actual de la rotación del personal de los asesores comerciales externos dentro del contexto local, regional y nacional de la medición de este índice en Colombia. | Revisión de documentos institucionales, informes internos y estadísticas del sector financiero, complementada con la búsqueda de información científica en bases de datos académicas, con el fin de comprender la dinámica de rotación del personal en la oficina Calle 35 de Comultrasan y en otras entidades similares del mismo sector. | ✓     | ✓    |       |       |
|                   |  | Solicitar a la oficina de talento humano de Financiera Comultrasan la información sobre la rotación del personal en la sede de la Calle 35, y analizar esos datos para conocer cuántos asesores han salido, en qué fechas y por qué motivos  |       |      | ✓     | ✓     |
|                   |  | Comparar los resultados de la oficina de la Calle 35 con los de otras oficinas de Comultrasan o entidades similares, usando datos disponibles, para identificar si el nivel de rotación es más alto, más bajo o similar.   |       |      | ✓     | ✓     |
| Trabajo de campo  | Identificar los factores determinantes de la rotación del personal   | Elaborar un cuestionario y una guía de entrevista con preguntas claras y sencillas que permitan conocer las opiniones y experiencias de los asesores externos sobre los factores que influyen en la rotación de personal.  |       |      | ✓     | ✓     |
|                   |  | Diseño del cuestionario y la guía de entrevista dirigida a asesores comerciales externos, tanto activos como aquellos que ya no forman parte de la organización.   |       |      | ✓     | ✓     |
|                   |  | Revisar y organizar las respuestas obtenidas en las encuestas y entrevistas, agrupando la información por temas o categorías, para facilitar su análisis y poder identificar los factores más comunes que influyen en la rotación del personal.  |       |      |       | ✓     |
| Análisis          | Evaluar la relación entre los factores identificados y su impacto en los resultados  | Establecer las categorías y variables más importantes a partir de la información obtenida, para organizar mejor los datos y entender qué factores están relacionados con la rotación del personal.   |       |      |       | ✓     |
|                   |  | Relacionar los factores que causan la rotación del personal con los resultados comerciales del equipo, para ver si hay alguna conexión entre los problemas que enfrentan los asesores y el cumplimiento de las metas.  |       |      |       | ✓     |
|                   |  | Analizar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas, explicando de forma clara qué significan los datos y cómo se relacionan con la rotación del personal y el  |       |      |       | ✓     |

|           |  |   |  |  |  |   |
|-----------|--|---|--|--|--|---|
|           |  | cumplimiento de los objetivos del equipo comercial.   |  |  |  |   |
| Propuesta | Establecer el plan de acción para mejorar los resultados esperados | Elaborar propuestas que ayuden a reducir la rotación del personal, tomando como base los resultados del análisis y las opiniones de los asesores comerciales externos.  |  |  |  | ✓ |
|           |  | Presentar las propuestas a algunos jefes o personas con experiencia dentro de la organización, para conocer su opinión y verificar si las ideas planteadas son viables y útiles para mejorar la estabilidad del equipo comercial.         |  |  |  | ✓ |
|           |  | Organizar el plan de acción final con las propuestas aprobadas y escribirlo dentro del documento del proyecto, explicando cómo cada acción puede ayudar a mejorar los resultados del equipo comercial y reducir la rotación del personal. |  |  |  | ✓ |

### 1.11 Presupuesto

Para el desarrollo del presente trabajo de grado, se estimó un presupuesto total aproximado de \$650.000 pesos colombianos (COP). Este valor contempla los recursos necesarios para cubrir los gastos relacionados con la ejecución de la investigación. En primer lugar, se consideró un rubro de \$50.000 COP destinado a impresión y papelería, necesarios para la preparación de documentos, formularios y material de apoyo. En segundo lugar, se proyectó un gasto de \$100.000 COP en transporte, correspondiente a los desplazamientos requeridos para la recolección de información en campo, entrevistas y visitas a la oficina principal de Financiera Comultrasan en Bucaramanga. Finalmente, se asignó un monto estimado de \$500.000 COP por concepto de horas de investigación, incluyendo la planeación, análisis, redacción y sistematización de resultados. Este presupuesto fue elaborado considerando criterios de viabilidad y eficiencia de recursos.

## Capítulo II Resultados

### 1.12 Objetivo específico 1

Describir la situación actual de la rotación del personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan en relación con los resultados esperados del equipo comercial, dentro del contexto local, regional y nacional de la medición de este índice en Colombia.

Con este primer objetivo se quiso conocer cómo está actualmente el equipo comercial de asesores externos, entendiendo cómo trabajan, cuánto tiempo permanecen en la entidad y cómo se sienten con respecto a sus condiciones laborales. Para lograr esto, se aplicaron cuestionarios a los ex asesores y a los asesores que aún están activos, además de entrevistas a los jefes del área comercial. Gracias a esta información se pudo identificar qué factores están causando la rotación de personal, cómo es el ambiente laboral y qué relación tienen los asesores con la empresa. Este diagnóstico fue clave para tener una visión general del problema y poder avanzar en los siguientes análisis del trabajo.

#### 1.12.1 Cuestionario aplicado a ex asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan

##### Anexo 1 Cuestionario aplicado a ex asesores comerciales externos de Financiera Comultrasan



Los resultados muestran que los ex asesores comerciales externos sintieron que no recibían suficiente retroalimentación de sus jefes, ya que la calificación promedio fue de 2.0 en una escala de 1 a 5. Esto quiere decir que la comunicación sobre cómo estaban haciendo su trabajo no era frecuente ni clara, y eso pudo hacer que se sintieran poco motivados y poco apoyados. La falta de retroalimentación constante es un área que la empresa puede mejorar para que los líderes apoyen mejor a sus empleados y así lograr un mejor ambiente de trabajo donde todos estén más comprometidos y trabajen mejor.

## Resultado de la pregunta 2



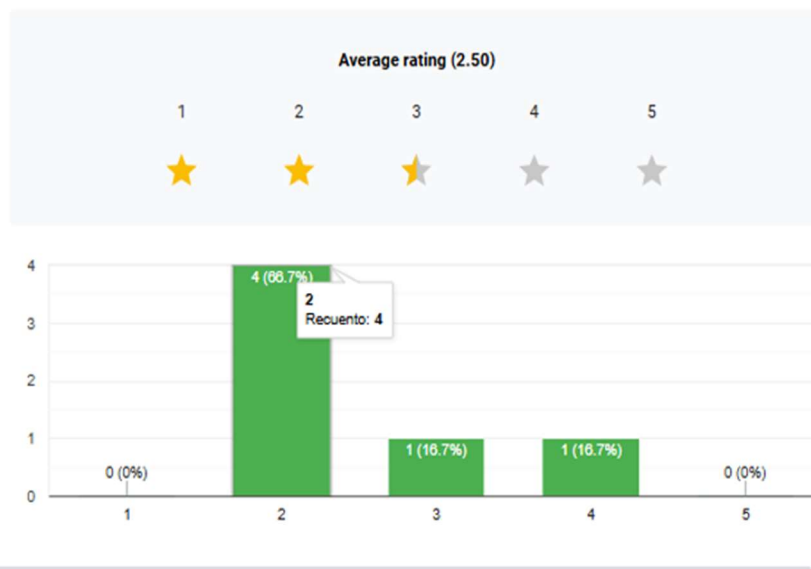
Los resultados indican que los ex asesores comerciales externos sintieron que no recibían suficiente reconocimiento cuando lograban sus metas de ventas, ya que la calificación promedio fue de 2.33 en una escala de 1 a 5. La mayoría dijo que el reconocimiento que recibían era poco o moderado, y esto puede hacer que pierdan motivación y ganas de comprometerse con la empresa. Por eso, es importante que la empresa busque maneras mejores y más efectivas para reconocer y valorar el buen trabajo de los colaboradores, así ellos se sentirán más motivados y contentos en su trabajo.

### Resultado pregunta 3

Sentía que su jefe confiaba en sus capacidades.

 Copiar gráfico

6 respuestas



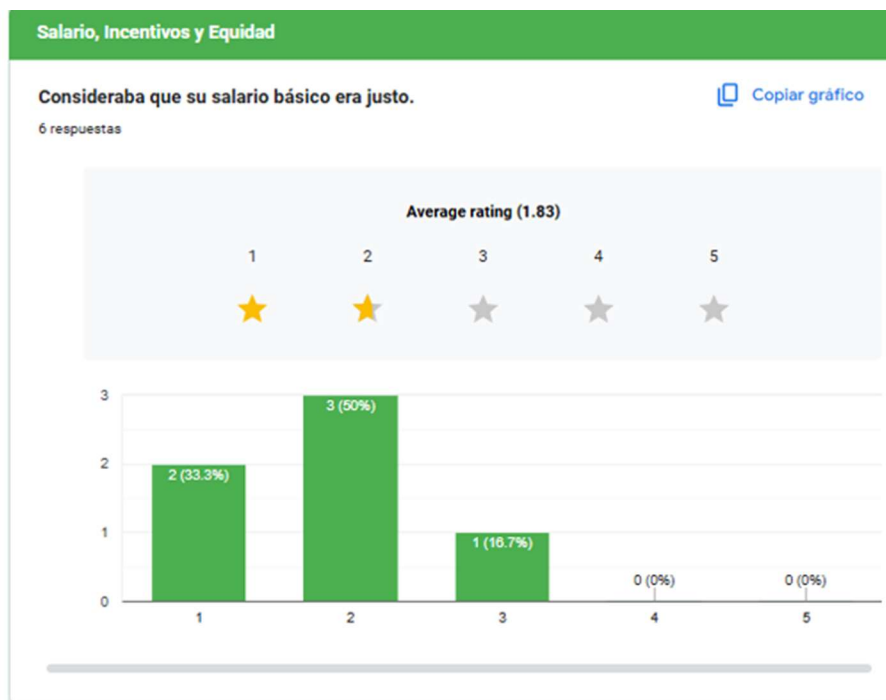
Los asesores comerciales externos sintieron que sus jefes no confiaban mucho en sus capacidades, ya que la calificación promedio fue de 2.5 en una escala de 1 a 5. La mayoría dio puntuaciones bajas, lo que indica que no se sentían muy apoyados ni seguros de que sus líderes creyeran en ellos. Esta falta de confianza puede afectar negativamente la motivación, el desempeño y la relación entre los empleados y sus jefes. Por eso, es importante que la empresa mejore la comunicación y el apoyo del liderazgo hacia los asesores.

#### Resultado pregunta 4



Los resultados muestran que el estilo de liderazgo del equipo no motivó mucho a los asesores para quedarse en la empresa, con un promedio de 2.5 en una escala de 1 a 5. La mayoría de las respuestas fueron negativas o neutrales, lo que significa que el liderazgo no fue un factor que los motivara realmente. Esto indica que la empresa tiene la oportunidad de mejorar su forma de liderar, para crear un ambiente de trabajo más motivador y que ayude a que los empleados quieran quedarse.

## Resultado pregunta 5



Los resultados muestran que la mayoría de los exasesores pensaban que su salario básico no era justo, ya que el promedio fue 1.83 en una escala de 1 a 5. Además, el 83.3% de las respuestas estuvieron en los niveles más bajos (1 y 2), lo que indica que estaban insatisfechos con su sueldo. Esta falta de satisfacción pudo afectar su motivación y compromiso con la empresa. Por eso, la empresa debería revisar y mejorar sus salarios para que sean más justos y los empleados se sientan mejor.

### Respuesta a la pregunta 6



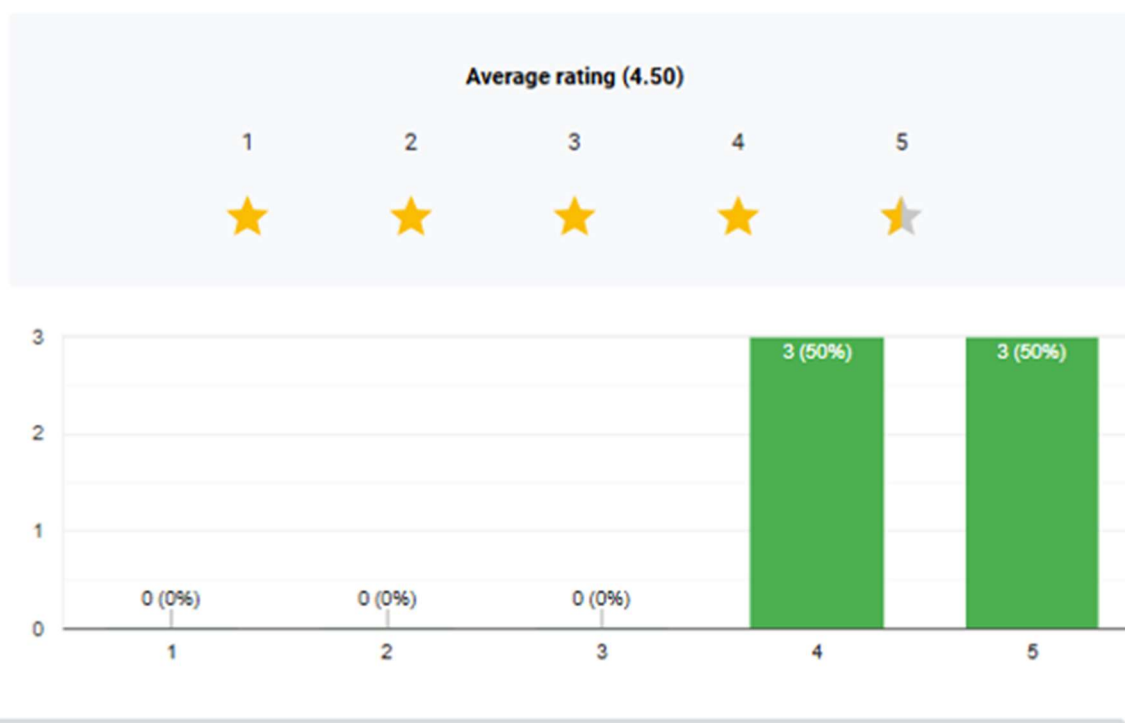
Sobre las comisiones que recibían, las opiniones de los exasesores fueron variadas, con un promedio de 2.83. La mitad de ellos dijo que no estaban muy satisfechos (niveles 1 y 2) con las comisiones en relación a su esfuerzo, pero un 33.3% dijo que sí estaba muy satisfecho (nivel 5). Esto muestra que hay opiniones divididas sobre si las comisiones eran justas o no. Por eso, se recomienda que la empresa revise el sistema de comisiones para asegurarse de que sea justo y refleje bien el esfuerzo y trabajo de cada asesor.

### Resultado a la pregunta 7

Percibía que otros asesores en empresas similares ganaban más por el mismo trabajo.

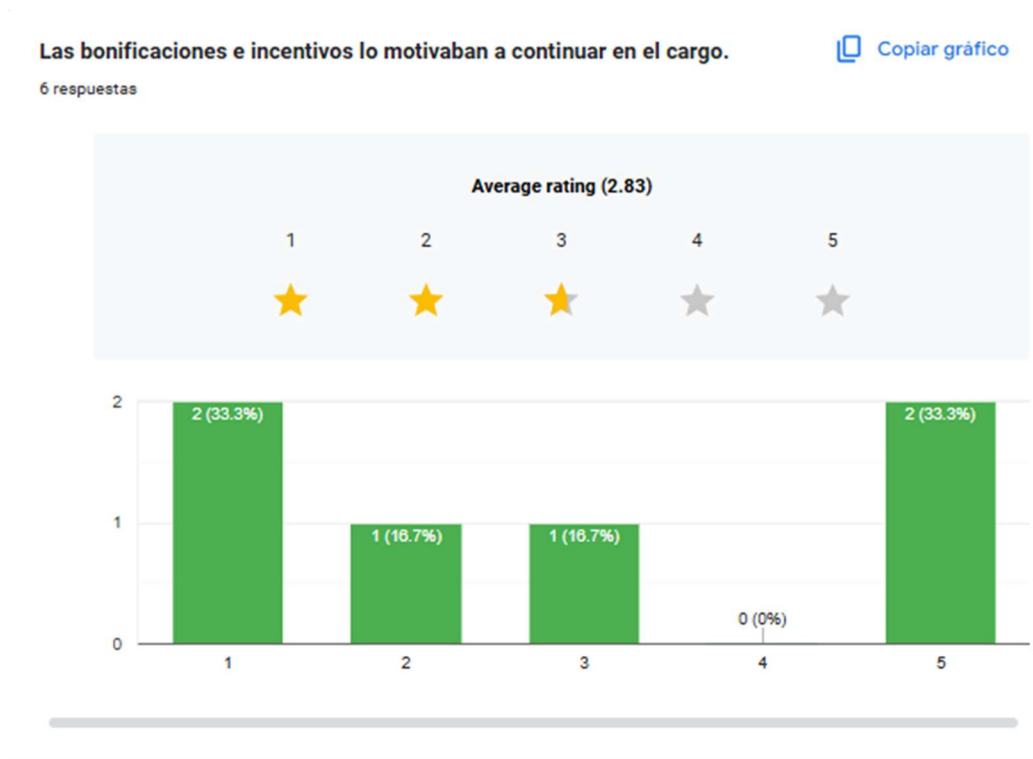
 Copiar gráfico

6 respuestas



Los exasesores pensaban que otros profesionales en empresas parecidas ganaban más dinero por hacer el mismo trabajo, ya que el promedio fue alto (4.50) y todas las respuestas estuvieron en los niveles 4 y 5. Esto quiere decir que muchos se sentían desmotivados y creían que su salario no era justo comparado con otras empresas. Por eso, la empresa debería revisar sus salarios para que sean más competitivos y así evitar que los empleados se vayan a otras compañías.

## Resultado a la pregunta 8



Sobre la motivación que daban las bonificaciones e incentivos para seguir en el trabajo, las respuestas fueron variadas, con un promedio de 2.83. Un tercio de los exasesores dijo que esos incentivos no los motivaban (nivel 1), mientras que otro tercio dijo que sí los motivaban mucho (nivel 5). Esto muestra que no todos ven igual los incentivos, por eso la empresa debería revisar y mejorar el sistema para que motive mejor a todos los trabajadores.

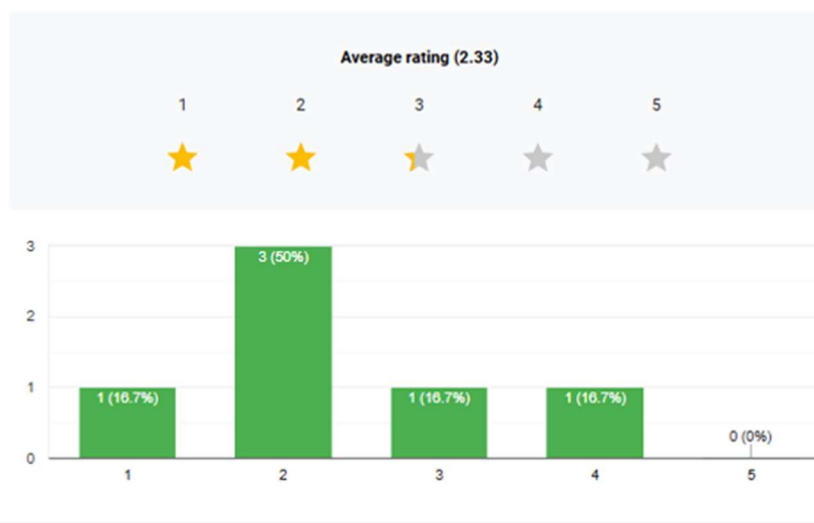
### Resultado a la pregunta 9



Sobre las oportunidades claras para ascender o moverse dentro de la empresa, la mayoría de los exasesores no las vio como algo común o claro, ya que el promedio fue bajo (2.33). El 66.6% dijo que esas oportunidades eran pocas o nada claras (niveles 1 y 2), y solo un 16.7% pensó que sí existían oportunidades claras (nivel 5). Esto muestra que la empresa no tiene caminos definidos para que los empleados crezcan profesionalmente, lo que puede hacer que se desmotiven o se quieran ir.

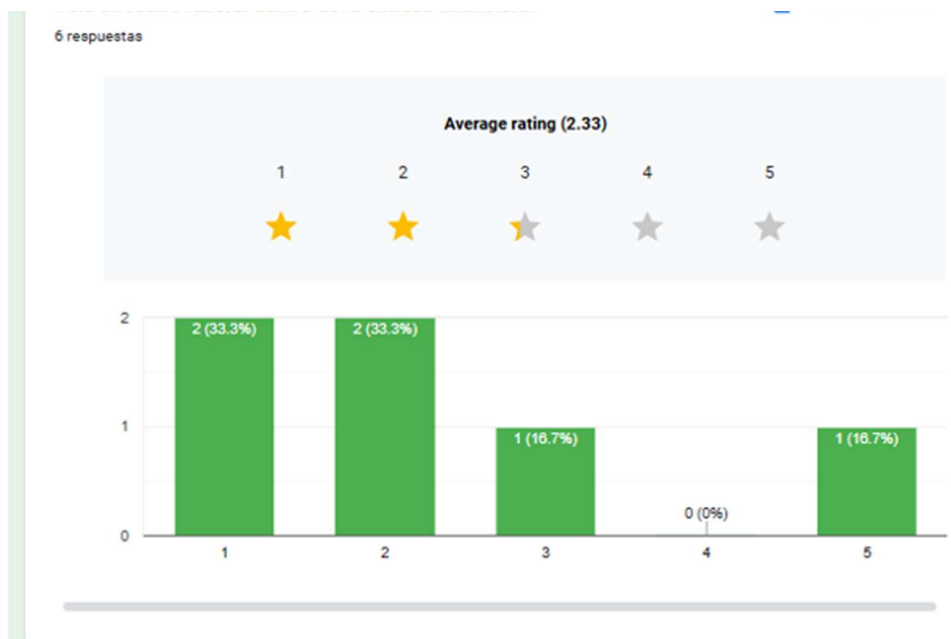
## Resultado a la pregunta 10

6 respuestas



Sobre la formación o capacitación que recibieron para mejorar sus habilidades, la mayoría de los exasesores opinó que fue poca, ya que el promedio fue bajo (2.33). La mitad dijo que la capacitación fue regular o insuficiente (nivel 2), y solo un 16.7% dijo que fue buena (nivel 4). Nadie dijo que fue excelente (nivel 5). Esto indica que la empresa debería mejorar sus programas de capacitación para ayudar a que sus empleados aprendan más y mejoren en su trabajo.

### Resultado a la pregunta 11



La mayoría de los exasesores (66.6%) no veía un futuro laboral claro dentro de la empresa, ya que calificaron con 1 o 2, lo que muestra una percepción negativa sobre su crecimiento o estabilidad profesional. Solo una persona (16.7%) dijo que sí veía un futuro en la entidad, lo que indica que en general había poca motivación para quedarse a largo plazo. El promedio bajo de 2.33 refleja que la mayoría estaba insatisfecha y no percibía oportunidades claras de desarrollo o estabilidad dentro de la empresa.

### Resultado a la pregunta 12



La percepción sobre el desarrollo profesional estuvo dividida, ya que las respuestas se repartieron entre calificaciones medias (2, 3 y 4), lo que indica que la falta de desarrollo fue una razón moderada para que algunos ex asesores dejaran la empresa, pero no la principal para todos. El promedio de 3.00 muestra que este motivo tuvo algo de importancia, aunque no fue definitivo. Nadie dijo que la falta de desarrollo profesional fuera totalmente importante o totalmente irrelevante, lo que sugiere que todos reconocen que hubo un problema, pero con diferentes niveles de impacto.

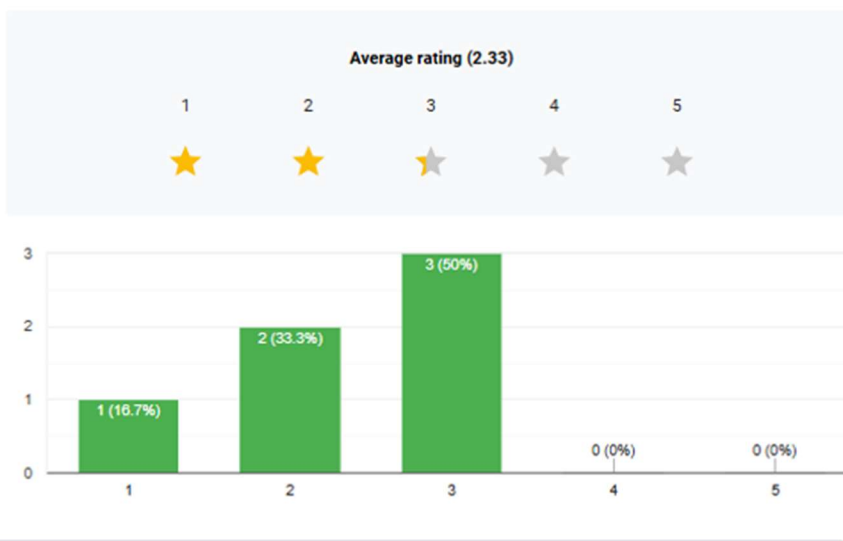
### Resultado a la pregunta 13



El ambiente laboral en el área comercial fue visto como negativo por la mayoría de los ex asesores, con un promedio bajo de 2.17. Más de la mitad (66.7%) dio calificaciones entre 1 y 2, lo que muestra que había insatisfacción con el trato entre compañeros o el trabajo en equipo. Además, nadie calificó con 4 o 5, lo que significa que ningún asesor pensó que el ambiente fuera bueno. Esto sugiere que el mal ambiente laboral pudo ser una de las razones por las que decidieron dejar la empresa.

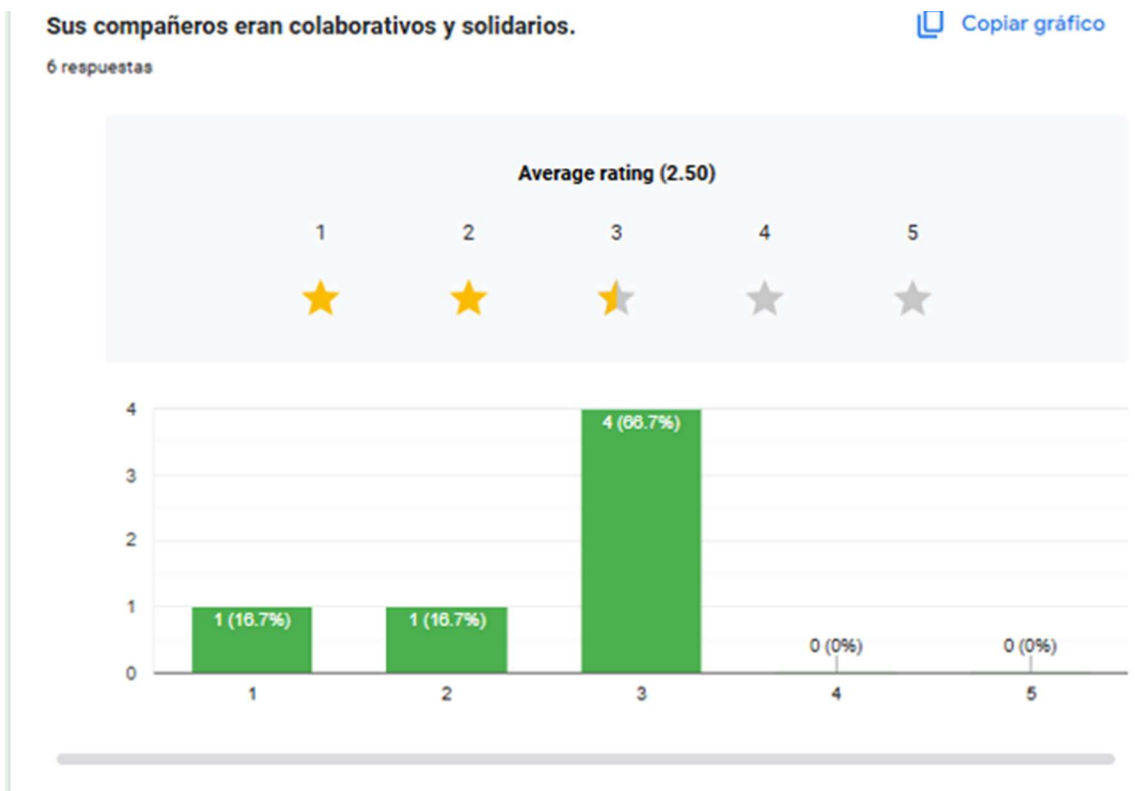
### Resultado a la pregunta 14

6 respuestas



La mayoría de los exasesores (83.3%) calificó entre 1 y 3 en cuanto a la libertad de expresar sus ideas, lo que indica que muchos no se sentían totalmente cómodos hablando abiertamente. Ninguno dio una calificación alta (4 o 5), lo que sugiere que no percibían un ambiente abierto al diálogo o a la retroalimentación. Aunque el 50% eligió una calificación media (3), eso refleja más una posición neutral o de duda, no una aprobación clara. Esto podría significar que la empresa tenía una cultura o estilo de liderazgo que no fomentaba mucho la participación ni la expresión libre de opiniones.

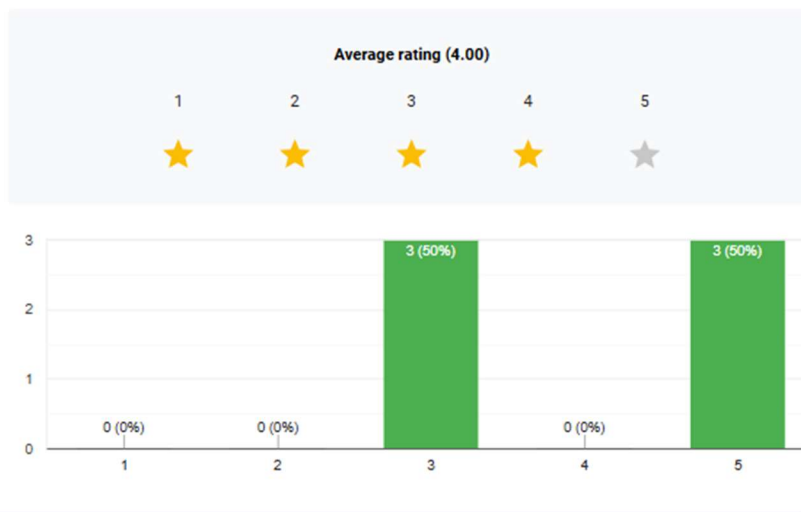
### Resultado a la pregunta 15



La colaboración entre compañeros fue vista como regular por la mayoría de los exasesores, ya que el 66.7% calificó con un 3, lo que muestra una percepción neutra. No hubo calificaciones altas (4 o 5), lo que indica que no se sentía un ambiente de compañerismo fuerte. Además, un 33.4% dio calificaciones de 1 o 2, lo que muestra que algunos tuvieron experiencias negativas con sus compañeros. Aunque el promedio fue de 2.50, un poco más alto que en otras áreas, sigue siendo bajo, lo que sugiere que las relaciones eran aceptables, pero no muy cercanas ni colaborativas.

### Resultado a la pregunta 16

6 respuestas



El clima laboral fue uno de los factores más importantes por los que los exasesores decidieron dejar la empresa, ya que tuvo un promedio alto de 4.00, el más alto entre todas las preguntas. La mitad de los encuestados calificó con 5, lo que indica que para ellos el mal ambiente fue una causa directa de su salida. La otra mitad puso un 3, lo que muestra que, aunque no fue la única razón, sí influyó bastante. Este resultado también coincide con lo que se vio en otras preguntas, donde se mencionaron malas relaciones, poca comunicación y un ambiente tenso

### Resultado a la pregunta 17



La mayoría de los ex asesores (83.3%) dijeron que no se sentían parte del equipo comercial, ya que calificaron entre 1 y 2, lo que muestra una falta de sentido de pertenencia. Esta desconexión con el grupo puede estar relacionada con otros problemas mencionados, como la poca colaboración entre compañeros, la mala comunicación y el mal clima laboral. Solo una persona (16.7%) dijo sentirse completamente integrada, lo que indica que las buenas experiencias fueron muy pocas y no eran lo normal en el equipo.

### Resultado a la pregunta 18



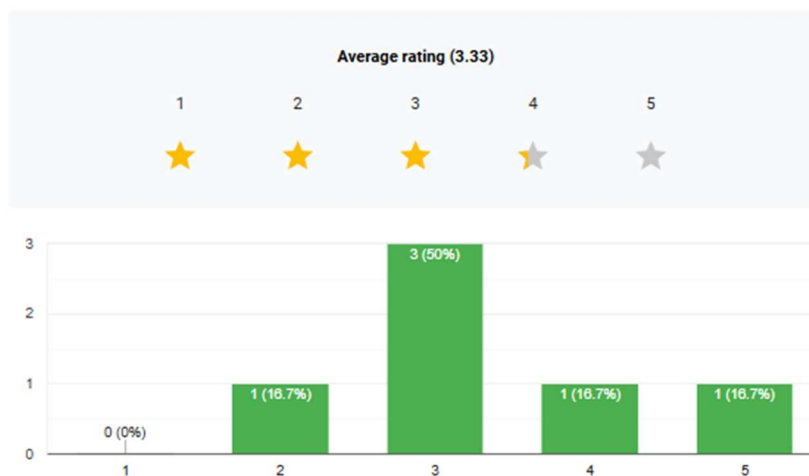
A pesar de los problemas dentro de la empresa, el 83.3% de los exasesores calificaron con 3 o más, lo que muestra que muchos sí sentían que su trabajo tenía un propósito. Nadie calificó con 1 o 2, lo que indica que no veían su labor como algo sin sentido. Esto sugiere que había motivación interna y ganas de aportar, pero probablemente no se sintieron apoyados ni valorados por la empresa, lo que hizo que ese potencial se perdiera o no se aprovechara del todo.

## Resultado a la pregunta 19

Compartía los valores y principios de la organización.

 Copiar gráfico

6 respuestas



La mayoría de los exasesores (83.4%) dieron una calificación de 3 o más cuando se les preguntó si se identificaban con los valores de la empresa, lo que muestra una tendencia neutral a positiva. Esto indica que los valores no eran el problema principal. De hecho, esta pregunta tuvo mejores resultados que las relacionadas con el ambiente laboral o las relaciones entre compañeros. Sin embargo, parece que había una diferencia entre lo que la empresa decía y lo que realmente se hacía, lo que pudo causar desmotivación en algunos empleados

## Resultados a la pregunta 20



Para la mayoría de los exasesores (83.3%), dejar la empresa fue algo emocionalmente difícil, ya que calificaron ese momento con 4 o 5. Esto muestra que, a pesar de los problemas en el ambiente laboral, muchos seguían teniendo un compromiso emocional con su trabajo, su equipo o la empresa. Esto crea una contradicción: había motivación o apego, pero el entorno no ayudaba a sostenerlo. Estos resultados muestran que, si la empresa hubiera cuidado mejores aspectos como el clima, la comunicación o el sentido de pertenencia, quizás algunas personas no se habrían ido.

## Resultados a la pregunta 21



La mitad de los exasesores (50%) ya había pensado en renunciar varios meses antes de tomar la decisión, lo que muestra que no fue algo impulsivo, sino una decisión que se fue formando con el tiempo. Esto indica que hubo experiencias negativas acumuladas que los llevaron a irse, y no solo un problema puntual. También puede ser una señal de que hubo alertas en el clima laboral o en cómo vivían su trabajo, pero la empresa no las detectó ni actuó a tiempo para evitar su salida.

## Resultados a la pregunta 22



La mayoría de los exasesores (83.3%) ya había empezado a buscar otro trabajo antes de renunciar, lo que confirma que su decisión fue pensada y no algo de último momento. Esto muestra que el ambiente laboral o las condiciones en la empresa no eran lo suficientemente buenas como para motivarlos a quedarse. Para la organización, esto es una señal clara de que necesita mejorar su clima laboral y aplicar estrategias que ayuden a retener a sus trabajadores.

## Resultados a la pregunta23



La mayoría de los exasesores recibieron ofertas de trabajo que consideraron mejores en otras empresas, lo que indica que estas propuestas externas influyeron mucho en su decisión de irse. El promedio alto de 4.17 muestra que para muchos el cambio se debió a mejores condiciones o beneficios. Esto confirma que la empresa debe prestar atención a la competitividad salarial y las condiciones laborales si quiere retener a su talento. Por eso, es importante que revise sus paquetes de compensación y beneficios para ser más atractiva y evitar que sus empleados se vayan.

## Resultados a la pregunta 24

Sentí que fuera de la empresa había más oportunidades de crecimiento.

 Copiar gráfico

6 respuestas



La mayoría de los exasesores percibieron que hay más oportunidades de crecimiento profesional fuera de la empresa, como lo muestra el promedio alto de 4.33. Esto indica que la percepción de mejores opciones externas fue un factor importante para que decidieran irse. Por eso, la empresa debería revisar y fortalecer sus planes de desarrollo, promociones internas y capacitación para mejorar la retención. Además, comunicar mejor las oportunidades dentro de la empresa podría ayudar a cambiar esta percepción y reducir la rotación.

## Resultados a la pregunta 25



La percepción sobre el estrés o la presión en el trabajo está dividida entre los exasesores, ya que algunos lo calificaron bajo y otros alto. El promedio de 3.5 muestra que el estrés fue un factor importante, pero no para todos de igual manera. Aunque el estrés puede influir en la decisión de quedarse o irse, no todos lo vivieron con la misma intensidad. Por eso, sería útil investigar qué causas específicas generan ese estrés y, en base a eso, implementar medidas como programas de manejo del estrés, mejorar la comunicación, ofrecer apoyo psicológico y promover un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal para mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los colaboradores.

## Resultados a la pregunta 26



La mayoría de los exasesores percibieron que sí hubo eventos o conflictos que afectaron su bienestar emocional, con un promedio alto de 4.33. El 83.3% calificó esta situación con niveles 4 o 5, mostrando que fue un factor importante en su experiencia laboral. Esto indica que el bienestar emocional fue un área crítica que pudo influir en su decisión de dejar la empresa o en su desempeño. Por eso, se recomienda que la empresa implemente estrategias de apoyo emocional, manejo de conflictos y programas para mejorar el bienestar psicológico, con el fin de aumentar la retención y satisfacción de los colaboradores.

## Resultados a la pregunta 27



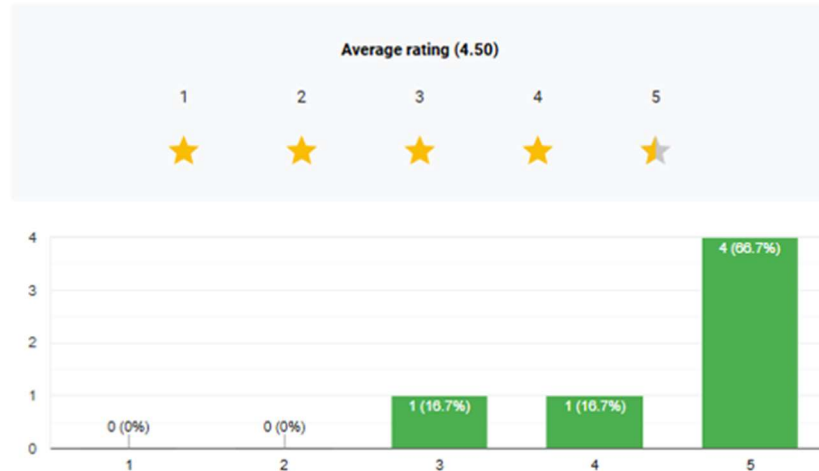
El promedio de 3.00 indica que la percepción sobre el apoyo recibido en situaciones personales o laborales difíciles está dividida entre los exasesores. La mitad de ellos dio una calificación neutral (3), mientras que un tercio considera que no recibió suficiente apoyo y un pequeño grupo señala que definitivamente no tuvo apoyo. No hubo opiniones que reflejaran un apoyo muy positivo. Esto muestra una clara oportunidad para que la empresa mejore el acompañamiento y soporte emocional en momentos difíciles, lo que podría ayudar a aumentar la satisfacción y retención del personal.

## Resultados a la pregunta 28

La falta de motivación emocional fue determinante para irse.

 Copiar gráfico

6 respuestas



El promedio alto de 4.50 muestra que la falta de motivación emocional fue un factor muy importante para que la mayoría decidiera irse de la empresa. La mayoría, un 66.7%, dio la calificación máxima de 5, lo que indica que este aspecto fue determinante en su decisión. Solo un pequeño porcentaje valoró con 3 o 4, pero nadie dio respuestas bajas o negativas, lo que confirma que la motivación emocional es clave para retener al personal.

## Resultados a la pregunta 29

**Motivos Especificos de Salida (Pregunta Abierta)**

**¿Cuáles fueron las razones principales por las que decidiste dejar tu cargo como asesor comercial externo en la entidad?**

6 respuestas

- La decisión de bajar las comisiones por parte de las directivas de la entidad motivados por envidias del personal que no reconoce que la fuerza comercial externa es importante para la financiera
- Porque bajaron las comisiones por la gente envidiosa de otras áreas que no reconocen que la fuerza comercial externa es la que más rendimientos le brinda a la entidad
- Falta de union en el equipo, todos eran muy individuales
- Salario y ambiente laboral
- Falta de acompañamiento
- Motivación y salario

Las respuestas muestran que la reducción de comisiones fue una causa importante para que varios ex asesores decidieran salir, junto con un sentimiento de falta de reconocimiento y problemas de competencia interna o envidia dentro de la empresa. También se destacó un ambiente laboral negativo y la falta de unión entre el equipo, lo que indica problemas en el clima organizacional y la cohesión del grupo. Además, la insuficiencia salarial y la falta de motivación fueron factores recurrentes que influyeron en la salida. Por último, se menciona la falta de acompañamiento o apoyo, lo que sugiere que los colaboradores no recibían suficiente soporte o mentoría para sentirse respaldados

### 1.12.2 Cuestionario aplicado asesores comerciales externos activos en Financiera Comultrasan

#### Resultado pregunta 1



Los resultados muestran una notable insatisfacción por parte de los trabajadores en relación con el reconocimiento que reciben por su esfuerzo. Todas las respuestas se concentran en los niveles más bajos de la escala (1 y 2 estrellas), lo que indica que ninguno de los encuestados percibe un reconocimiento positivo por parte de sus superiores. Esto refleja una posible desconexión entre el trabajo que realizan los colaboradores y la valoración que sienten recibir, lo cual podría afectar aspectos como la motivación, el compromiso con la organización y el desempeño general.

## Resultado pregunta 2



Los datos indican que la mayoría de los participantes no se sienten motivados por los incentivos que ofrece la empresa, ya que casi el 86% calificó este aspecto con 1 o 2 estrellas. Solo una persona otorgó una calificación de 3, y ninguna valoró positivamente con 4 o 5. Esto sugiere que los programas de incentivos actuales no están cumpliendo con su propósito, y que es probable que los empleados no perciban recompensas significativas o motivadoras por su desempeño.

### Resultado pregunta 3



Los resultados revelan que la mayoría de los encuestados no perciben oportunidades claras de crecimiento profesional dentro de la empresa. La gran concentración de respuestas entre 1 y 2 estrellas (85.8%) refleja una visión pesimista respecto al desarrollo de carrera interna.

Solamente una persona otorgó una calificación de 3, lo cual sigue siendo una evaluación neutral-baja. No se registraron valoraciones positivas (4 o 5 estrellas), lo que evidencia una falta de claridad o de comunicación sobre planes de ascenso

### Resultado pregunta 4

¿Te sientes estancado profesionalmente en tu puesto actual?

7 respuestas



En comparación con las otras preguntas, esta muestra una distribución más equilibrada. Mientras que una parte de los encuestados no se siente estancada (respuestas 4 y 5), otra parte sí lo está o al menos tiene dudas o una percepción intermedia (respuestas entre 1 y 3).

Este resultado indica que, aunque existe cierta percepción de estancamiento, no es generalizada. Sin embargo, sí es un aspecto que merece atención, especialmente si se conecta con los resultados anteriores, donde se evidenciaron bajas calificaciones en reconocimiento, incentivos y oportunidades de ascenso.

## Resultado pregunta 5



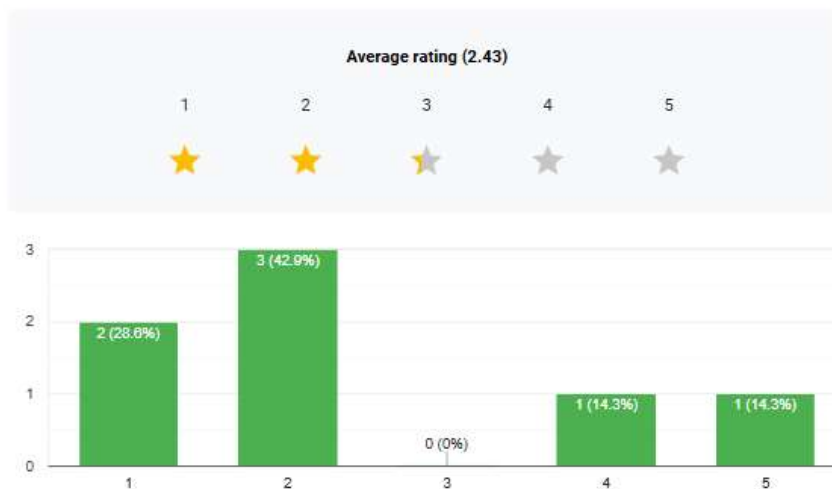
A diferencia de otras preguntas, en esta se nota una mayor variedad en las respuestas. Aunque algunos colaboradores valoran positivamente el ambiente laboral (5 estrellas), otros no tienen la misma percepción (2 estrellas). Esto indica que el ambiente no es del todo negativo, pero tampoco es completamente bueno para todos. En general, se pueden identificar áreas con buen clima de trabajo, pero aún hay aspectos por mejorar para que la colaboración y el respeto se vivan de forma más uniforme.

## Resultado pregunta 6

¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para tu desempeño?

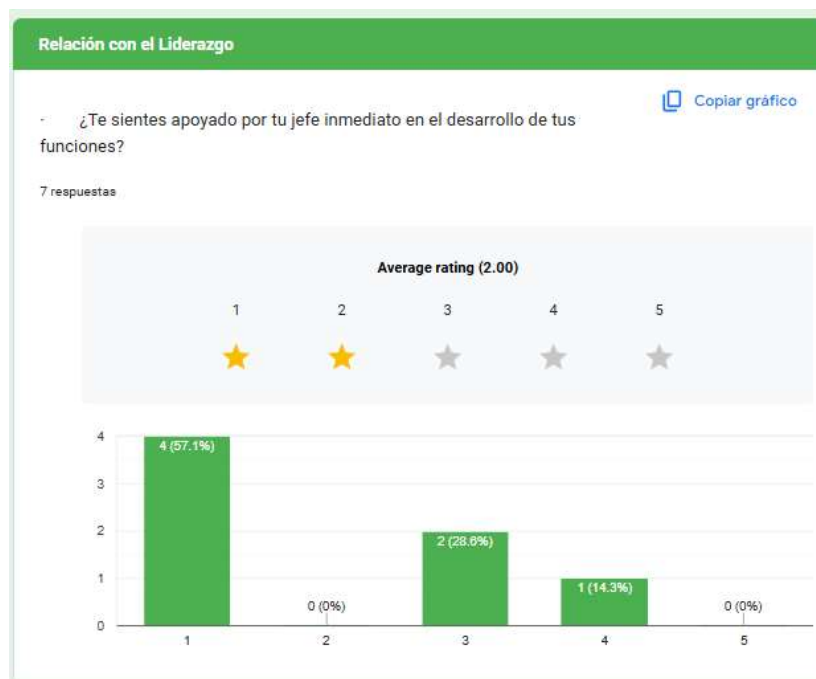
[Copiar gráfico](#)

7 respuestas



La mayoría de los empleados considera que las condiciones físicas del lugar de trabajo no son completamente adecuadas, con una calificación promedio de 2.43. Aunque algunos valoran positivamente, la mayoría señala que hay aspectos que se deben mejorar para facilitar un mejor desempeño.

## Resultado pregunta 7



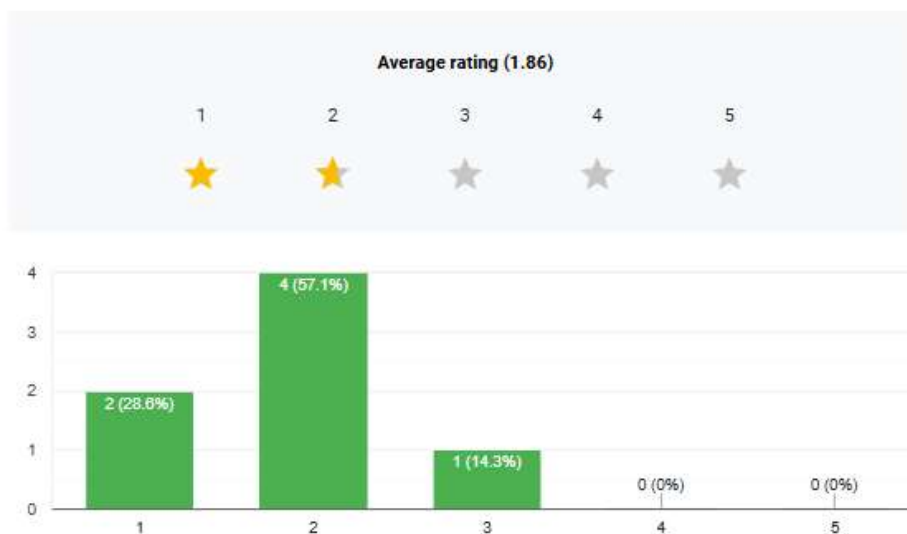
La mayoría de los colaboradores no se siente suficientemente apoyada por su jefe inmediato para desarrollar sus funciones. La calificación promedio fue baja, con un 2.0, y más de la mitad de los encuestados otorgó la mínima puntuación (1 estrella). Esto indica una percepción negativa sobre el acompañamiento y liderazgo que reciben en su trabajo diario. Aunque algunos evaluaron con 3 y 4 estrellas, no representan la mayoría, lo que señala una necesidad de mejorar el apoyo y la comunicación entre los jefes y sus equipos para favorecer un mejor desempeño.

### Resultado pregunta 8

¿La comunicación con tus superiores es clara y efectiva?

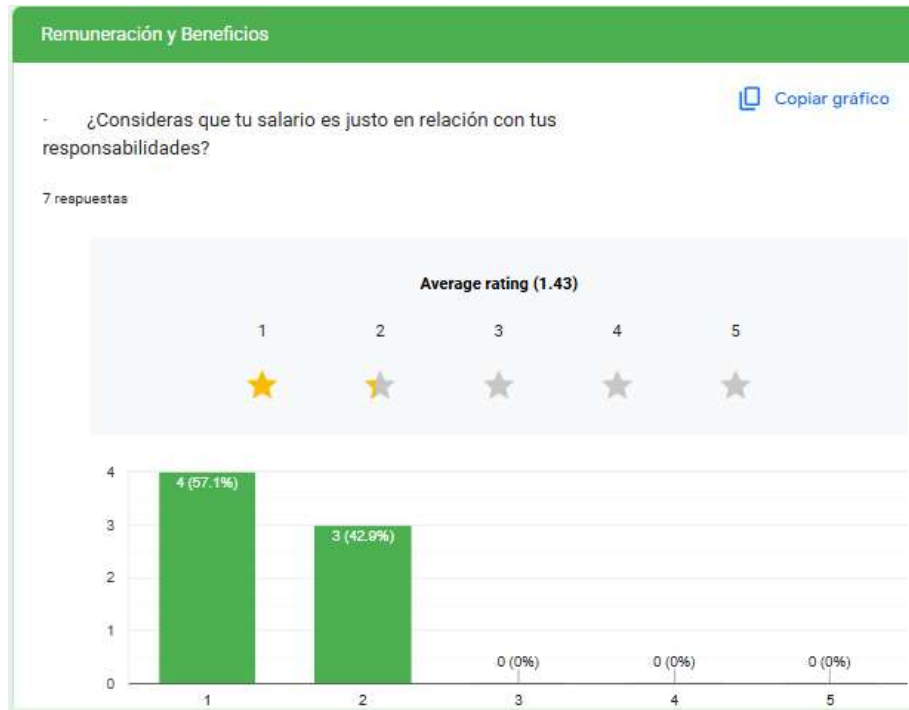
Superior

7 respuestas



La comunicación con los superiores es percibida como poco clara y poco efectiva por la mayoría de los colaboradores. La calificación promedio fue baja, de 1.86, y la mayoría otorgó puntajes en los niveles más bajos (1 y 2 estrellas). Esto muestra que existe una deficiencia en la comunicación entre los empleados y sus jefes, lo que puede afectar el desempeño y la coordinación dentro de la empresa. Es necesario mejorar los canales y la calidad de la comunicación para que los colaboradores se sientan mejor informados y respaldados.

## Resultado pregunta 9



La mayoría de los empleados considera que su salario no es justo en relación con sus responsabilidades. La calificación promedio es baja, de 1.43, y todas las respuestas están en las puntuaciones más bajas (1 y 2 estrellas). Esto refleja una insatisfacción general con la remuneración, lo que podría afectar la motivación y el compromiso de los colaboradores

## Resultado pregunta 10

¿Estás satisfecho con los beneficios adicionales que ofrece la empresa?

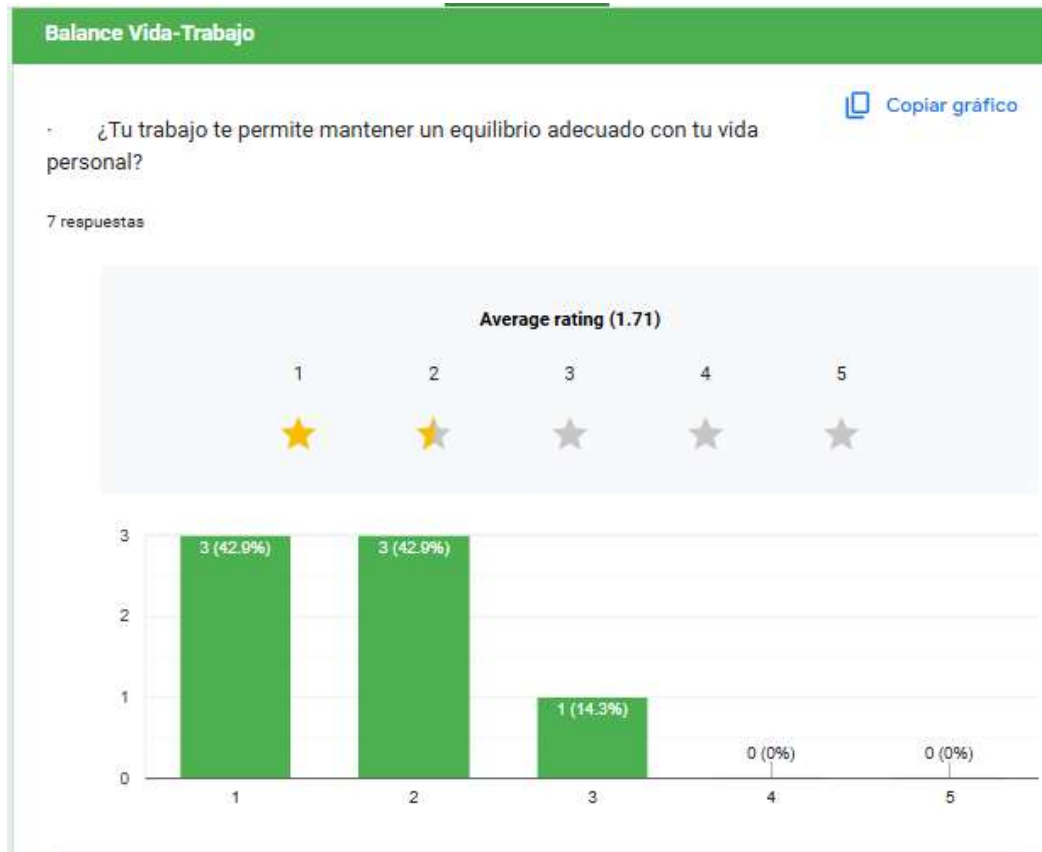
[Copiar gráfico](#)

7 respuestas



Las respuestas sobre la satisfacción con los beneficios adicionales que ofrece la empresa son variadas. Aunque algunos empleados están satisfechos, con calificaciones de 4 y 5 estrellas, otros muestran insatisfacción o neutralidad, principalmente en 2 y 3 estrellas. Esto indica que los beneficios no cumplen completamente con las expectativas de todos y que hay espacio para mejorar en este aspecto

## Resultado pregunta 11



La mayoría de los empleados siente que su trabajo no les permite mantener un buen equilibrio con su vida personal. El promedio es bajo, con muchas respuestas en 1 y 2 estrellas, lo que muestra que el balance vida-trabajo es insuficiente para la mayoría. Esto puede afectar su bienestar y motivación, por lo que la empresa debería considerar medidas para mejorar este aspecto.

## Resultado pregunta 12

¿Sientes que las exigencias laborales interfieren con tu bienestar personal?

 Copiar gráfico

7 respuestas



Las respuestas muestran que para muchos empleados las exigencias laborales sí afectan su bienestar personal. La mayoría calificó con 2 y 3 estrellas, lo que indica una percepción intermedia, ni totalmente negativa ni positiva. Sin embargo, también hay algunas personas que sienten que la interferencia es baja (4 y 5 estrellas). Esto sugiere que, aunque no es un problema para todos, las exigencias del trabajo pueden impactar el bienestar de varios colaboradores.

### Resultado pregunta 13



Los resultados indican que varios empleados han pensado en buscar otro empleo en los próximos seis meses. La mayoría de las respuestas se concentran entre las calificaciones más altas (4 y 5 estrellas), lo que muestra una clara intención de cambio laboral. Esto podría reflejar insatisfacción o la búsqueda de mejores oportunidades fuera de la empresa.

## Resultado pregunta 14

¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como un buen lugar para trabajar?

 Copiar gráfico

7 respuestas



Los resultados muestran que la mayoría de los empleados se sienten neutrales o poco inclinados a recomendar la empresa como un buen lugar para trabajar. La puntuación promedio es baja (2.71), y la mayoría de las respuestas están entre 1, 2 y 3 estrellas, con muy pocos votos positivos (5 estrellas). Esto indica que la percepción general no es del todo favorable y hay espacio para mejorar la satisfacción y el compromiso laboral.

### 1.12.3 Informe entrevista gerentes y coordinadores de financiera y otras entidades financieras

#### Resultados pregunta 1



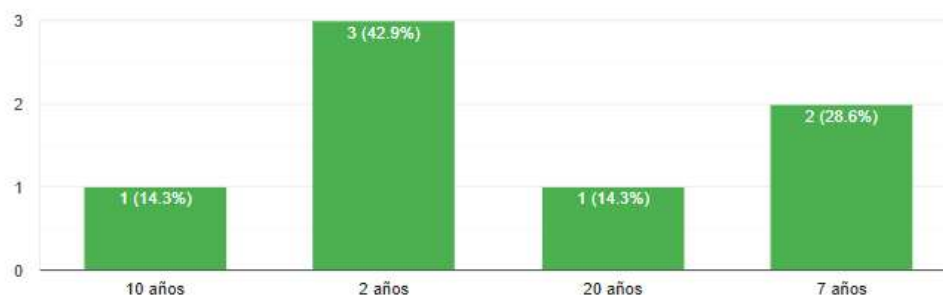
El gráfico presenta los cargos de los encuestados que hacen parte del área comercial en diferentes empresas. Esto demuestra que se logró una participación diversa de distintos perfiles de liderazgo, lo que enriquece el análisis sobre la rotación de personal. A pesar de que la muestra es pequeña, la variedad de cargos y empresas permite conocer diferentes experiencias y puntos de vista, lo cual es muy valioso para el desarrollo del proyecto.

## Resultado pregunta 2

Tiempo en la entidad:

[Copiar gráfico](#)

7 respuestas



El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados tienen 2 años en la entidad (42,9 %), seguidos por quienes llevan 7 años (28,6 %), mientras que los demás tienen 10 y 20 años (14,3 % cada uno). Esta variedad en el tiempo de permanencia permite conocer diferentes experiencias, tanto de personas que llevan poco tiempo como de aquellas con trayectorias más largas, lo cual enriquece el análisis sobre la rotación de personal desde distintas perspectivas.

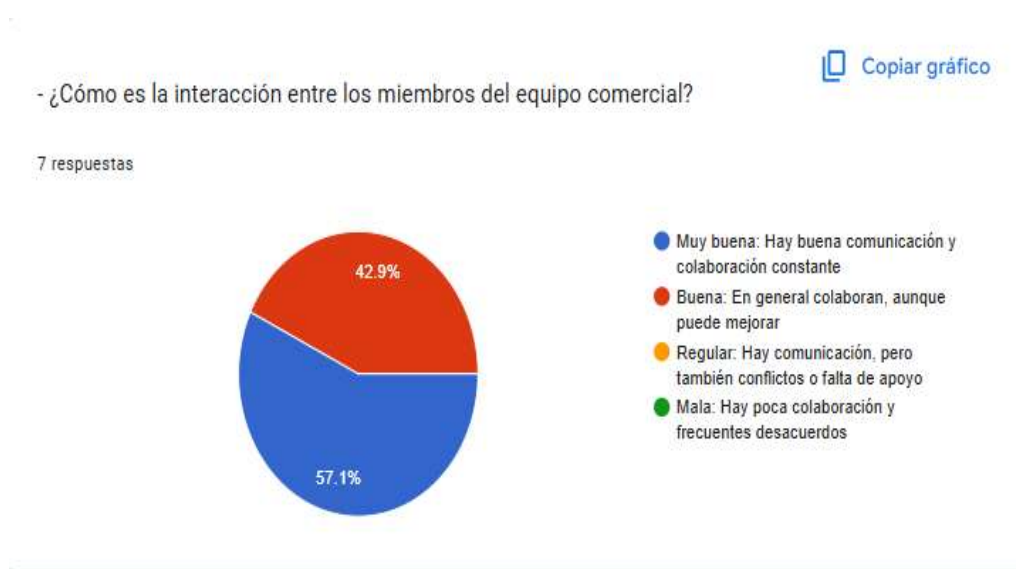
## Resultado pregunta 3



La gráfica muestra que la mayoría de los líderes encuestados brindan retroalimentación a sus asesores semanalmente (57,1 %), seguidos por un 28,6 % que lo hace mensualmente y un

14,3 % que solo da feedback cuando hay un problema. Este resultado refleja que, aunque varios líderes tienen el hábito de comunicarse con frecuencia, todavía hay casos en los que la retroalimentación no es constante. Esto puede influir negativamente en el desempeño y la motivación del equipo. La frecuencia del feedback es importante para prevenir la rotación, ya que mejora la relación entre líderes y asesores y permite corregir a tiempo posibles dificultades.

#### Resultado pregunta 4



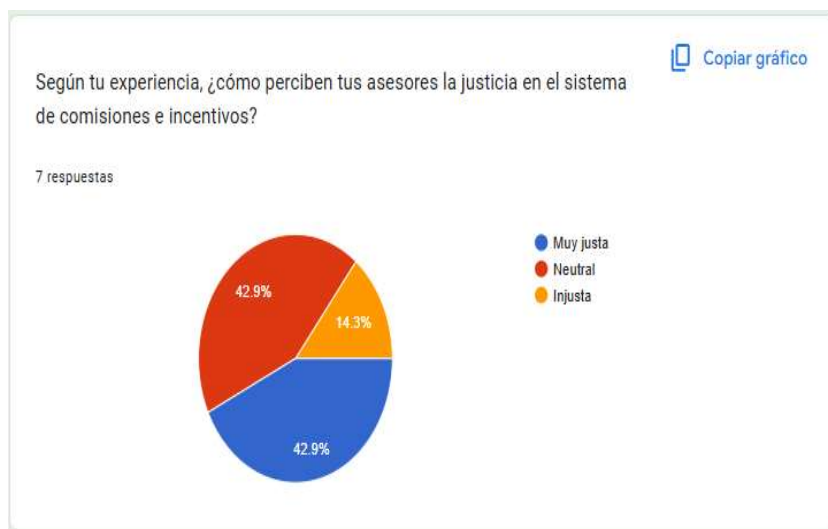
La gráfica muestra que el 57,1 % de los encuestados percibe una interacción muy buena en el equipo comercial, con buena comunicación y colaboración. El 42,9 % la considera buena, aunque con oportunidades de mejora. En general, estos resultados reflejan un ambiente positivo que puede ayudar a reducir la rotación y fortalecer el compromiso del equipo.

## Resultado pregunta 5



La gráfica muestra que el 42,9 % de los encuestados considera su salario básico como satisfactorio, mientras que el 28,6 % tiene una percepción neutral y otro 28,6 % lo califica como insatisfactorio. Estos resultados evidencian que, aunque una parte del equipo se siente conforme, hay un porcentaje igual que no está satisfecho, lo cual puede influir en la motivación y en la decisión de permanecer o no en la empresa.

## Resultado pregunta 6



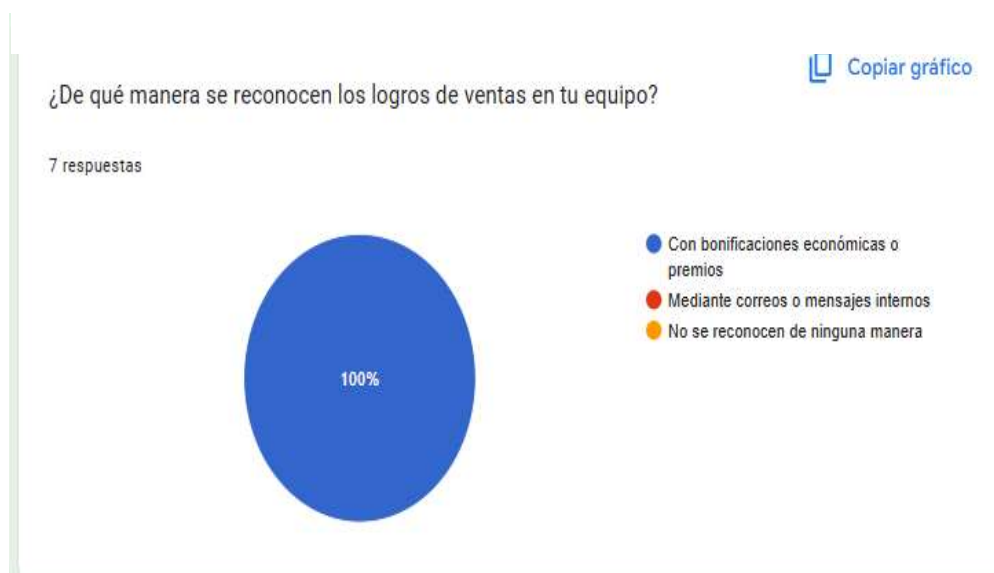
La gráfica muestra que el 42,9 % de los encuestados considera que el sistema de comisiones e incentivos es muy justo, otro 42,9 % tiene una percepción neutral, y el 14,3 % lo considera injusto. Esto indica que, aunque la mayoría no ve grandes problemas en el sistema, hay opiniones divididas que pueden reflejar diferencias en la forma como se aplican los incentivos. Este aspecto puede influir directamente en la satisfacción laboral y, por tanto, en la rotación del personal.

## Resultado pregunta 7



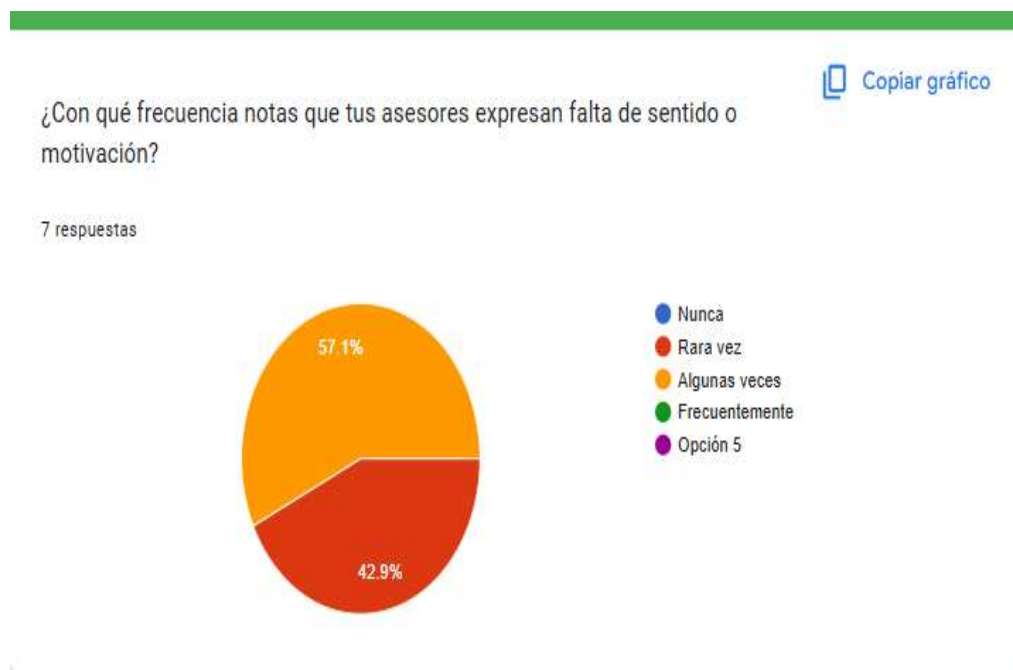
La gráfica muestra que el 57,1 % de los encuestados considera que las oportunidades de crecimiento profesional para los asesores son muy buenas y accesibles, el 28,6 % las califica como buenas pero limitadas, y el 14,3 % como regulares, con pocas opciones claras. Estos resultados indican que, en general, existe una percepción positiva frente al crecimiento interno, aunque todavía hay casos donde se perciben barreras. Contar con oportunidades claras de desarrollo puede influir directamente en la permanencia de los colaboradores y reducir la rotación.

### Resultado pregunta 8



La gráfica muestra que el 100 % de los encuestados afirma que los logros de ventas en su equipo se reconocen con bonificaciones económicas o premios. Este resultado refleja que todas las empresas participantes utilizan incentivos económicos como estrategia principal de reconocimiento, lo cual puede ser positivo para motivar a los asesores y contribuir a la retención del talento.

### Resultados pregunta 9



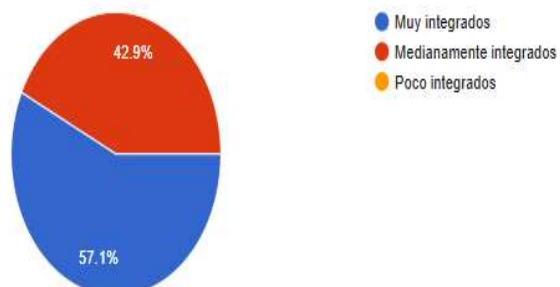
La mayoría de los encuestados (57,1 %) afirma que sus asesores a veces expresan falta de sentido o motivación, mientras que el 42,9 % dice que esto ocurre rara vez. Esto sugiere que, aunque no es un problema constante, sí existen momentos en los que los asesores se sienten desmotivados, lo cual puede afectar su compromiso y desempeño.

### Resultado pregunta 10

¿Cómo describirías el nivel de integración de tus asesores en el equipo?

7 respuestas

Copiar gráfico



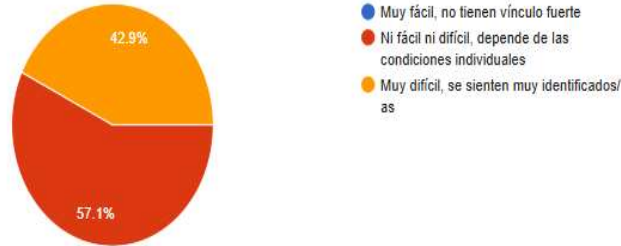
los

Desde tu punto de vista, ¿qué tan fácil es para tus asesores dejar la empresa?

[Copiar gráfico](#)

7 respuestas

% los



El 57,1 % de encuestados considera que sus asesores están muy integrados al equipo, mientras que el 42,9 ve como medianamente integrados. Esto

indica un buen nivel de integración general, aunque aún hay margen para fortalecer el sentido de pertenencia en algunos casos.

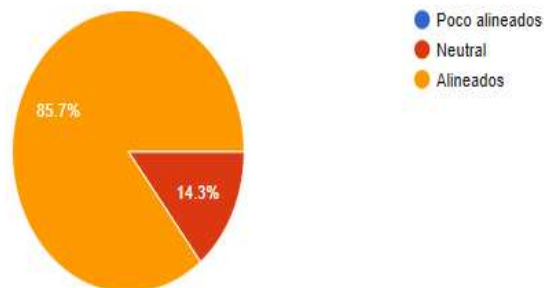
### Resultado pregunta 11

#### Valores compartidos y percepción de justicia

¿Cómo describirías la alineación entre los valores personales de tus asesores y los valores de la empresa?

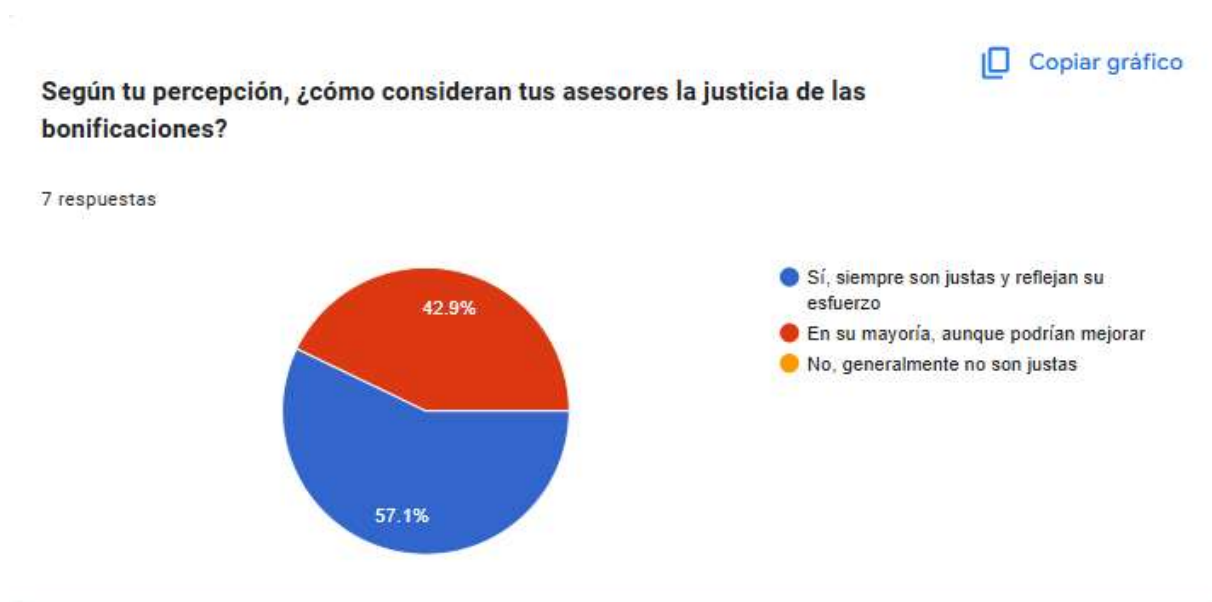
[Copiar gráfico](#)

7 respuestas



La mayoría de los participantes piensa que la facilidad con la que un asesor puede dejar la empresa depende de las condiciones individuales de cada persona. Aun así, un grupo importante cree que sería muy difícil que los asesores se fueran, lo que muestra que hay un

### Resultado pregunta 12



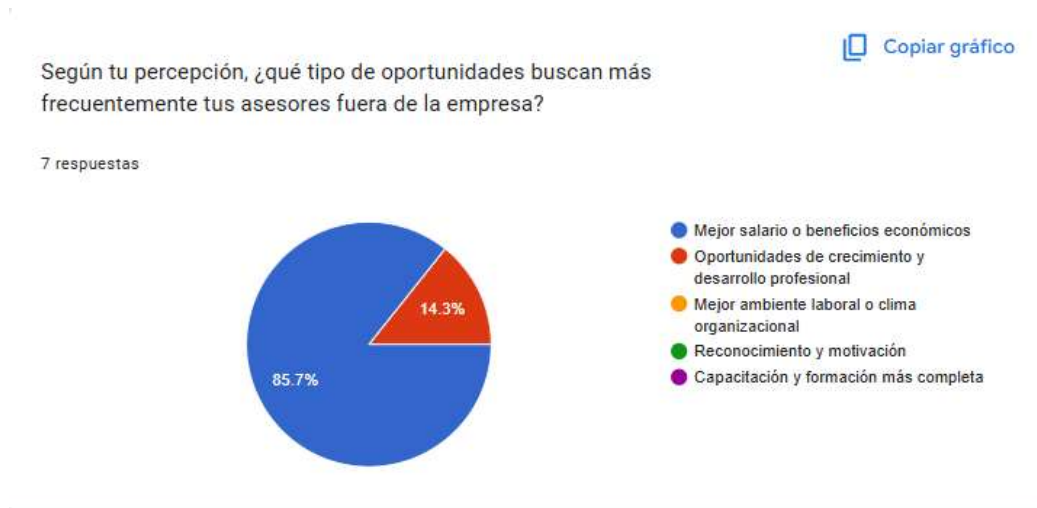
La mayoría de los encuestados (57.1%) cree que las bonificaciones sí son justas y reconocen el esfuerzo de los asesores, lo que es positivo porque puede ayudar a mantener la motivación del equipo. Por su parte, el 42.9% piensa que en general las bonificaciones son justas, pero podrían mejorar, lo cual indica que todavía hay aspectos que se pueden ajustar o perfeccionar. Además, ninguna persona dijo que las bonificaciones sean injustas, lo que refleja una buena percepción sobre la equidad interna en este aspecto.

### Resultado pregunta 13



Según las respuestas, solo el 14.3% de las personas dijo que varios asesores han mencionado que quieren cambiar de trabajo. Por otro lado, un 42.9% comentó que no tienen información clara sobre eso, y otro 42.9% cree que la mayoría de los asesores están comprometidos y no tienen intención de irse. Esto muestra que no parece ser común que los asesores estén buscando otras oportunidades, aunque también hay cierta incertidumbre, ya que varias personas no saben con certeza si eso está pasando o no.

### Resultado pregunta 14



Según los resultados, la mayoría de los encuestados (85.7%) cree que los asesores que buscan oportunidades fuera de la empresa lo hacen principalmente por mejor salario o beneficios económicos.

Solo un 14.3% piensa que lo hacen por oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto muestra que, desde la percepción de los participantes, el factor económico es el principal motivo por el que los asesores considerarían cambiar de trabajo.

Según los resultados, la mayoría de los encuestados (85.7%) cree que los asesores que buscan oportunidades fuera de la empresa lo hacen principalmente por mejor salario o beneficios económicos.

Solo un 14.3% piensa que lo hacen por oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto muestra que, desde la percepción de los participantes, el factor económico es el principal motivo por el que los asesores considerarían cambiar de trabajo.

### Resultado pregunta 15



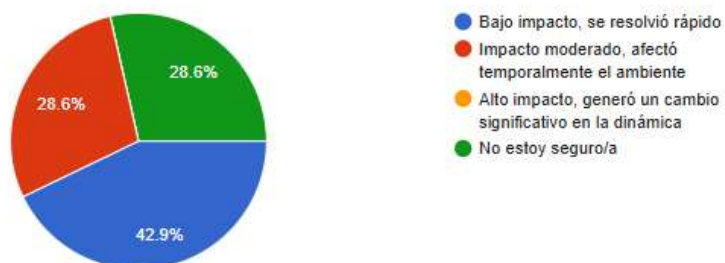
Según lo que respondieron, lo que más ayuda a tener un buen ambiente emocional en el equipo son las actividades de integración o recreativas (42.9%), ya que permiten convivir y relajarse fuera del trabajo. También se destacó la importancia de tener oportunidades de capacitación y una comunicación abierta y respetuosa, ambas con un 28.6%. Esto muestra que no solo es importante pasarla bien en grupo, sino también sentirse escuchado y poder seguir aprendiendo.

## Resultado pregunta 16

¿Has presenciado algún incidente emocional significativo en el equipo que haya afectado el ambiente laboral o el desempeño?

 Copiar gráfico

7 respuestas

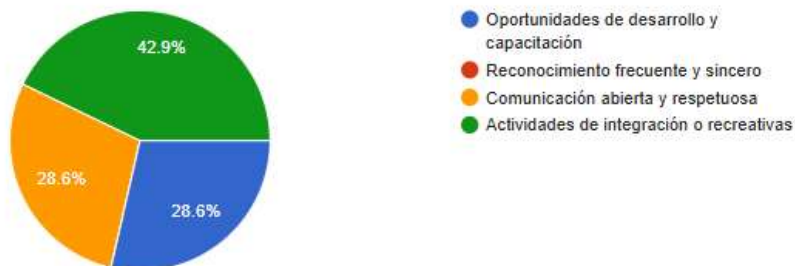


Según lo que respondieron, lo que más ayuda a tener un buen ambiente emocional en el equipo son las actividades de integración o recreativas (42.9%), ya que permiten convivir y relajarse fuera del trabajo. También se destacó la importancia de tener oportunidades de capacitación y una comunicación abierta y respetuosa, ambas con un 28.6%. Esto muestra que no solo es importante pasarla bien en grupo, sino también sentirse escuchado y poder seguir aprendiendo.

### Resultado a la pregunta 17

¿Qué acciones, prácticas o situaciones consideras que fomentan emociones positivas y un buen ambiente emocional en tu equipo?

7 respuestas



Según lo que respondieron, lo que más ayuda a tener un buen ambiente emocional en el equipo son las actividades de integración o recreativas (42.9%), ya que permiten convivir y relajarse fuera del trabajo. También se destacó la importancia de tener oportunidades de capacitación y una comunicación abierta y respetuosa, ambas con un 28.6%. Esto muestra que no solo es importante pasarla bien en grupo, sino también sentirse escuchado y poder seguir aprendiendo.

### Resultado a la pregunta 18

#### Causas percibidas de rotación

¿Qué razones suelen mencionar los asesores cuando deciden dejar la empresa?

7 respuestas



Según los datos, la razón que más mencionan los asesores al dejar la empresa es la falta de oportunidades de crecimiento (57.1%). En segundo lugar, con un 42.9%, está el hecho de recibir una mejor oferta laboral en otra empresa. Esto muestra que muchos asesores se van porque sienten que no pueden seguir creciendo donde están, y otros porque les ofrecen mejores condiciones en otro lugar. Nadie mencionó el clima laboral ni los beneficios como causa principal.

### Resultado a la pregunta 19



Según las respuestas, el 42.9% de las personas piensa que la insatisfacción con la remuneración (como salario, comisiones o bonificaciones) es la razón principal que explica la rotación de asesores en la empresa. El resto de las respuestas se repartió entre tres factores: la falta de reconocimiento y motivación, las pocas oportunidades de crecimiento y los problemas personales o cambios en la vida de los empleados, cada uno con un 28.6%. Esto muestra que, aunque hay varias razones posibles, el tema económico es el que más peso tiene desde la perspectiva de los encuestados.

### **1.13 Análisis de los resultados de las variables dependientes**

En esta parte del proyecto se analiza cómo la rotación de los asesores comerciales externos ha impactado los resultados esperados del equipo comercial, que son: la colocación de productos financieros, la gestión de cartera y la atención al cliente. Este análisis se construyó con base en los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los asesores (activos y exasesores), así como de las entrevistas realizadas a los líderes del área comercial.

#### ***1.13.1 Resultado 1: Disminución en la colocación de productos financieros***

Los resultados de los cuestionarios muestran que muchos exasesores y asesores activos no se sienten reconocidos cuando logran metas, y además consideran que el liderazgo no los motiva lo suficiente para mantenerse en el cargo. Esto, sumado a la baja satisfacción con los salarios y comisiones (según las respuestas a las preguntas 5 y 6), genera desmotivación. Como consecuencia, el rendimiento en ventas baja y se ve reflejado en una menor colocación de productos financieros. Esta situación también fue mencionada en el informe de Talento Humano, donde se reporta que una de las principales razones de salida del personal es el bajo rendimiento comercial.

#### ***1.13.2 Resultado 2: Afectación en la gestión de cartera***

En las entrevistas con los líderes del área comercial, se identificó que cuando un asesor se retira, deja procesos de seguimiento y recuperación de cartera sin finalizar. Esto afecta directamente el control de la cartera, ya que cada asesor conoce los detalles de los clientes que atiende. La rotación constante impide que se consoliden procesos eficientes, porque el nuevo asesor debe empezar desde cero. Esta falta de continuidad reduce la efectividad en el manejo de la cartera.

#### ***1.13.3 Resultado 3: Deterioro en la atención al cliente y pérdida de fidelización***

Los cuestionarios y entrevistas también evidenciaron que la rotación frecuente de personal genera un ambiente laboral inestable, lo cual afecta la actitud de los asesores frente al cliente. Cuando los trabajadores sienten que no tienen apoyo de sus jefes, o que hay mejores condiciones en otras empresas, su motivación baja. Esto se refleja en la calidad del servicio al

cliente. Además, los asociados se dan cuenta de que los asesores cambian constantemente, lo que hace más difícil construir una relación de confianza y fidelidad con la entidad.

#### **1.14 Objetivo específico 2**

Identificar los factores determinantes de la rotación del personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan.

Para el cumplimiento de este objetivo, se recurrió al análisis de múltiples fuentes de información: los cuestionarios aplicados a exasesores, las respuestas de los asesores actualmente vinculados a la entidad y las entrevistas realizadas al gerente de oficina, al coordinador comercial y a jefes de otras entidades bancarias del sector financiero local.

Esta integración de enfoques y perspectivas permitió obtener una comprensión más completa, objetiva y contrastada sobre los factores que inciden en la decisión de los colaboradores de abandonar sus cargos. A continuación, se exponen los principales hallazgos.

##### **Remuneración insatisfactoria**

La compensación económica fue uno de los factores más mencionados como causa de insatisfacción. El 83.3 % de los exasesores encuestados manifestaron inconformidad con el salario básico recibido, señalando que otras entidades financieras del sector ofrecen mejores condiciones económicas por funciones similares.

De igual forma, los asesores activos expresaron preocupaciones al respecto, indicando que, aunque las comisiones representan un apoyo, el salario base resulta insuficiente para cubrir sus necesidades básicas, generando presión financiera. Esta percepción fue validada por el coordinador comercial, quien reconoció que los niveles salariales se encuentran por debajo del promedio del mercado local.

##### **Clima laboral y ambiente organizacional**

Otra variable crítica identificada fue el clima laboral. Los exasesores describieron un ambiente cargado de tensiones, con poca colaboración entre colegas y escasos espacios para la libre expresión de ideas.

Los asesores actualmente vinculados, si bien reconocen algunos esfuerzos por promover el trabajo en equipo, también señalaron la existencia de conflictos internos y falta de mecanismos que favorezcan el bienestar emocional. La gerencia admitió que, aunque existen áreas con un ambiente

positivo, aún persisten problemáticas de convivencia que no han sido abordadas con suficiente profundidad.

#### **Liderazgo y gestión de equipo**

Tanto exasesores como asesores activos coincidieron en manifestar insatisfacción con los estilos de liderazgo presentes en la oficina. Los participantes destacaron la falta de acompañamiento, la escasa retroalimentación y la limitada capacidad de motivación por parte de algunos líderes.

Desde la perspectiva de la jefatura, se reconoció que no todos los responsables de equipo cuentan con una formación sólida en gestión de talento humano, identificando esta situación como una oportunidad de mejora para fortalecer el liderazgo institucional.

#### **Falta de oportunidades de crecimiento**

El análisis de los cuestionarios reveló que muchos exasesores no visualizaban oportunidades reales de ascenso o desarrollo profesional dentro de la organización.

Los asesores activos también compartieron esta percepción, expresando que desconocen rutas de promoción interna o programas de formación que les permitan avanzar en su trayectoria laboral. En este sentido, el gerente de oficina reconoció que actualmente no existe un plan de carrera estructurado que oriente el desarrollo del equipo comercial.

#### **Bajo reconocimiento al desempeño**

La ausencia de reconocimiento por el cumplimiento de metas y esfuerzos individuales fue otra causa señalada por los participantes. El promedio de satisfacción en esta variable fue bajo (2.33 sobre 5), reflejando una percepción generalizada de desvalorización del trabajo.

Tanto exasesores como colaboradores actuales expresaron que los logros no se traducen en reconocimientos tangibles ni simbólicos. La dirección reconoció que si bien existen programas de incentivos, estos no se aplican de forma constante ni estratégica.

#### **Sentido de pertenencia y motivación general**

La desconexión emocional con la empresa también emergió como un factor relevante en la decisión de desvincularse. Varios exasesores indicaron que, con el paso del tiempo, dejaron de sentirse parte del equipo o identificados con la misión de la organización.

Aunque algunos asesores actuales afirmaron mantener su compromiso con el trabajo, también destacaron la falta de respaldo institucional. El coordinador comercial expresó que es fundamental fortalecer el sentido de pertenencia mediante espacios de integración, comunicación y reconocimiento.

### **Carga laboral excesiva**

Finalmente, la sobrecarga laboral fue ampliamente mencionada tanto por exasesores como por asesores actuales. Se evidenció que las metas comerciales son altas en relación con los recursos disponibles, lo que se traduce en jornadas extensas, poco tiempo de descanso y altos niveles de presión.

Esta situación se agrava por la constante rotación de personal, que obliga a los equipos a operar con menos recursos humanos. La jefatura reconoció que este factor se ha intensificado y que se requieren medidas urgentes para equilibrar las cargas y evitar el agotamiento del personal.

### **Conclusión**

La rotación de asesores comerciales externos en la oficina de la calle 35 no puede atribuirse a una única causa, sino que responde a una combinación de factores interrelacionados que afectan la experiencia laboral.

Entre los elementos más influyentes se encuentran: la baja remuneración, un clima organizacional poco favorable, estilos de liderazgo inefectivos, ausencia de planes de desarrollo profesional, falta de reconocimiento, pérdida del sentido de pertenencia y una carga laboral excesiva.

La convergencia de estas variables, identificadas a partir de múltiples fuentes, permite concluir que la rotación de personal responde a debilidades estructurales que deben ser atendidas de manera integral para fortalecer la estabilidad y el compromiso del equipo comercial

### **1.15 Objetivo específico 3**

Evaluar la relación entre los factores identificados y su impacto en la gestión de resultados esperados en el equipo comercial.

Con base en los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a exasesores y asesores activos, así como de las entrevistas realizadas al gerente, al coordinador comercial y a jefes de

otras entidades del sector financiero, se confirmó que la hipótesis de este proyecto es válida: la rotación del personal está directamente relacionada con condiciones laborales desfavorables, especialmente en lo referente al clima organizacional, el estilo de liderazgo, la falta de reconocimiento, la escasa posibilidad de crecimiento y la sobrecarga laboral.

A partir de esta conclusión, se proponen estrategias concretas orientadas a mejorar estas condiciones y con ello disminuir la alta rotación que afecta actualmente al equipo comercial externo. Cada estrategia está directamente relacionada con uno o más elementos de la hipótesis.

### **Mejorar el salario básico y la estructura de incentivos**

relación con la hipótesis: Condición laboral desfavorable remuneración muchos asesores manifestaron que el salario básico es bajo frente a lo que se ofrece en otras entidades. Para disminuir la rotación, se propone hacer un estudio de salarios del sector y presentar una propuesta de ajuste al interior de la organización. Esto generaría mayor estabilidad y compromiso.

### **Fortalecer el clima organizacional**

Relación con la hipótesis: Clima organizacional, la insatisfacción con el ambiente laboral fue evidente en los cuestionarios y entrevistas. Por eso, se recomienda implementar encuestas periódicas de clima laboral, abrir espacios de diálogo, fortalecer la comunicación y desarrollar actividades que promuevan la colaboración y el bienestar emocional.

### **Capacitar a los líderes en gestión humana**

Relación con la hipótesis: Estilo de liderazgo, el liderazgo fue uno de los aspectos más criticados. Muchos asesores no se sentían acompañados ni motivados por sus jefes. Se sugiere diseñar e implementar programas de formación en liderazgo, coaching y trabajo en equipo, enfocados en mejorar la comunicación, el apoyo y la motivación.

### **Crear un plan de carrera y formación profesional**

Relación con la hipótesis: Crecimiento profesional la falta de oportunidades de ascenso genera frustración y desmotivación. Se propone establecer rutas de crecimiento claras, con metas alcanzables y capacitación continua. Esto permitiría que los asesores visualicen una proyección profesional dentro de la empresa.

### **Diseñar un sistema de reconocimiento más constante**

Relación con la hipótesis: Reconocimiento muchos colaboradores expresaron que no se sienten valorados a pesar de su esfuerzo. Por lo tanto, se debe implementar un programa mensual de reconocimiento que incluya aspectos cuantitativos (como metas alcanzadas) y cualitativos (como compromiso o actitud).

### **Equilibrar la carga laboral y ajustar las metas**

Relación con la hipótesis: Carga laboral, la sobrecarga de trabajo fue otro factor clave. Los asesores sienten una presión constante y poco tiempo de descanso. Se recomienda revisar y ajustar las metas comerciales, garantizar espacios de recuperación física y mental, y apoyar a los equipos con recursos suficientes.

### **Conclusión**

Estas estrategias están directamente alineadas con los factores que se comprobaron en la hipótesis general. Por tanto, si la organización implementa estos cambios, es probable que logre reducir la rotación del personal, mejorar la satisfacción laboral y fortalecer el compromiso de los asesores comerciales externos con la entidad.

## **1.16 Objetivo específico 4**

Establecer el plan de acción para mejorar los resultados esperados del equipo comercial, desde la mitigación de los factores que afectan el índice de rotación de personal.

Para cumplir con el objetivo de establecer un plan de acción que ayude a mejorar los resultados del equipo comercial, se tomó como base toda la información obtenida en las encuestas y entrevistas realizadas. Con estos datos fue posible identificar los principales factores que están generando la alta rotación de asesores comerciales externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan.

Entre los problemas más comunes se encontraron la insatisfacción con el salario, la falta de reconocimiento, el liderazgo poco motivador, la carga laboral excesiva y la falta de oportunidades de

crecimiento dentro de la organización. Por eso, el plan de acción se enfocó en proponer soluciones específicas para cada uno de estos factores.

Algunas de las propuestas incluyen: mejorar el sistema de comisiones, crear espacios de reconocimiento para los asesores que cumplan sus metas, capacitar a los líderes en habilidades de comunicación y liderazgo positivo, revisar las metas comerciales para que no generen sobrecarga y plantear una ruta de crecimiento profesional dentro de la empresa.

Con este plan se busca disminuir la rotación del personal, mejorar el ambiente laboral y fortalecer el sentido de pertenencia de los asesores con la organización. Este resultado es muy importante porque ayuda a que el equipo comercial se mantenga estable, lo cual también mejora la atención al cliente y el cumplimiento de las metas de la oficina.

### **Objetivo general**

Definir la estrategia de mejora para el equipo comercial, a partir del análisis de los factores que inciden en la rotación de personal de los asesores externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan durante los años 2022, 2023 y 2024.

### **Plan de Acción para retención y desarrollo del talento comercial de asesores comerciales de la Calle 35 - Financiera Comultrasan**

Este plan de acción se ha diseñado con base en los resultados obtenidos en el proceso de investigación aplicado en la oficina principal de la calle 35 de Financiera Comultrasan. Su objetivo es reducir la rotación del personal de asesores comerciales externos mediante estrategias puntuales que mejoren el clima laboral, fortalezcan el liderazgo y generen mayores oportunidades de desarrollo dentro de la organización. A continuación, se presenta un cuadro que incluye las actividades a implementar, los responsables, los indicadores de cumplimiento, el tiempo estimado, los recursos necesarios y un presupuesto aproximado para cada una.

## Ilustración 4 Plan de acción

| Problema identificado                | Actividad propuesta   | Indicador de cumplimiento                                   | Responsable                               | Tiempo estimado                                  | Recursos necesarios                                       | Presupuesto estimado (COP) | Objetivo específico  | Prioridad | Seguimiento / Riesgos  |
|--------------------------------------|---|---|---|--|---|----------------------------|--|-----------|--|
| Bajo salario básico                  | Hacer un análisis de salarios en otras empresas del sector y elaborar una propuesta para ajustar los sueldos dentro de la organización. | Informe comparativo y aprobación del nuevo esquema salarial | Talento Humano y Gerencia General         | Sep. a Dic.                                      | Asesoría externa, estadísticas, gestión presupuestal      | \$4.000.000                | Ajustar los salarios a la media del mercado financiero local | Alta      | <b>Riesgo:</b> falta de aprobación presupuestal.<br><b>Seguimiento:</b> Comité financiero mensual          |
| Ambiente laboral negativo            | Aplicar encuestas de clima y diseñar planes de mejora   | % participación y mejora en percepción                      | Bienestar Laboral y Coordinador Comercial | Cada 6 meses                                     | Formato encuesta, equipo de análisis, recursos internos   | \$3.500.000                | Mejorar el clima laboral del equipo comercial                | Alta      | <b>Riesgo:</b> baja participación.<br><b>Seguimiento:</b> revisión de resultados semestrales               |
| Falta de reconocimiento              | Programa mensual de reconocimiento con logros y actitud   | reconocimientos entregados                                  | Área Comercial y Bienestar                | Los primeros 5 días de cada mes durante 12 meses | Diseño gráfico, papelería, eventos                        | \$2.000.000                | Incentivar el compromiso y desempeño                         | Media     | <b>Riesgo:</b> falta de continuidad.<br><b>Seguimiento:</b> informe mensual de reconocimientos             |
| Pocas oportunidades de crecimiento   | Diseño de plan de carrera vinculado a desempeño   | N° asesores con plan de carrera definido                    | Talento Humano y Dirección Comercial      | Agos. a Dic.                                     | Plataforma de formación, asesoría externa                 | \$5.000.000                | Diseñar rutas de carrera profesional                         | Alta      | <b>Riesgo:</b> desinterés inicial.<br><b>Seguimiento:</b> revisión de progresos semestral                  |
| Débil liderazgo de jefes             | Capacitar en coaching y gestión de equipos  | N° líderes capacitados y evaluación del equipo              | Talento Humano y Consultores              | 2 al año ( Dic. y Junio)                         | Facilitadores, manuales, evaluación 360°                  | \$4.500.000                | Fortalecer habilidades de liderazgo                          | Alta      | <b>Riesgo:</b> resistencia al cambio.<br><b>Seguimiento:</b> encuesta interna post-capacitación            |
| Desconexión emocional con la empresa | Realizar actividades de integración institucional   | N° actividades realizadas / trimestre                       | Bienestar Social y Coordinador Comercial  | Trimestral ( Agos. /25 a Julio 2026)             | Logística, espacios físicos, comunicación interna         | \$3.000.000                | Fortalecer sentido de pertenencia                            | Media     | <b>Riesgo:</b> baja asistencia.<br><b>Seguimiento:</b> control de participación y encuesta de satisfacción |
| Alta rotación en general             | Implementar inducción estructurada y seguimiento 90 días  | % de nuevos asesores que permanecen más de 6 meses          | Talento Humano y Coordinador Comercial    | Continuo desde ingreso                           | Manual de inducción, mentoría, sesiones de acompañamiento | \$2.500.000                | Reducir la tasa de rotación anual                            | Alta      | <b>Riesgo:</b> falta de seguimiento.<br><b>Seguimiento:</b> revisión de casos cada trimestre               |

### Capítulo III Conclusiones

Este proyecto de grado buscó proponer una estrategia que ayude a mejorar la situación del equipo comercial externo de la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan, analizando los factores que causan la rotación de personal. Para esto, se trabajó con encuestas a exasesores y asesores actuales, además de entrevistas a líderes de la organización y otras entidades del sector, lo que permitió tener una visión completa del problema.

Con el primer objetivo se logró describir la situación actual de la rotación del personal externo en la oficina de la calle 35, evidenciando que ha sido constante entre 2021 y 2024. Esta situación ha afectado negativamente los resultados del equipo comercial, como la colocación de productos, la gestión de la cartera y la atención al cliente. Además, al comparar con otras oficinas y datos del sector financiero a nivel regional y nacional, se confirmó que esta tendencia no es aislada, sino parte de una problemática más amplia en el país.

Con el segundo objetivo se logró identificar los factores determinantes de la rotación del personal externo. Entre los más relevantes se encontraron el bajo salario, la sobrecarga laboral, el ambiente laboral negativo, la falta de reconocimiento y las pocas oportunidades de crecimiento. Estos factores fueron consistentes tanto en los resultados de los cuestionarios como en las entrevistas aplicadas.

Con el tercer objetivo se analizó cómo la rotación del personal externo impacta los resultados del equipo comercial. Los hallazgos permitieron confirmar las hipótesis planteadas, demostrando que una alta rotación afecta negativamente la colocación de productos, el cumplimiento de metas de cartera, y la calidad en la atención al cliente. Además, se evidenció que estas condiciones disminuyen el sentido de pertenencia y el compromiso de los asesores. Por tanto, se validó que la rotación no solo tiene efectos operativos, sino también emocionales dentro del equipo.

Finalmente, en el cuarto objetivo se planteó un plan de acción para reducir la rotación y mejorar la experiencia de los asesores. Este plan propone ajustes salariales, planes de carrera, capacitaciones en liderazgo, programas de reconocimiento, mejoras en la inducción y actividades de integración. Todas las acciones tienen un presupuesto definido y responsables claros, lo que facilita su aplicación en la empresa.

En conclusión, con esta investigación se cumplió el objetivo general de definir una estrategia de mejora para el equipo comercial de la oficina Calle 35, a partir del análisis de los factores que han causado la rotación del personal externo durante los años 2022, 2023 y 2024. Se identificaron causas internas como el bajo salario, la falta de reconocimiento, el liderazgo poco motivador y la sobrecarga laboral. Con base en estos resultados, se propuso un plan de acción que busca disminuir la rotación, fortalecer el compromiso de los asesores y mejorar los resultados del equipo comercial.

### **Capítulo III Recomendaciones**

Como resultado del análisis realizado en este trabajo de grado, se presentan recomendaciones orientadas a mejorar las condiciones laborales y disminuir la rotación de los asesores comerciales externos en la oficina de la calle 35 de Financiera Comultrasan. Entre las acciones propuestas se destacan: establecer salarios competitivos, diseñar un plan de carrera con capacitaciones y seguimiento al desempeño, capacitar a los líderes en gestión de equipos, evaluar y mejorar el clima organizacional, implementar programas de reconocimiento, regular la carga laboral y las metas comerciales, fortalecer la inducción y el acompañamiento de nuevos asesores, y promover el sentido de pertenencia mediante actividades de integración.

Asimismo, se sugiere complementar estas medidas con estrategias adicionales, como ofrecer flexibilidad laboral, programas de bienestar integral, retroalimentación continua, evaluación periódica de competencias, incentivos económicos por resultados, programas de mentoría y coaching avanzado, fortalecimiento de la cultura organizacional y uso de herramientas tecnológicas para optimizar procesos.

En conjunto, estas acciones buscan dar una respuesta integral a los factores que influyen en la rotación del personal, contribuyendo a la retención del talento humano y al fortalecimiento del desempeño del equipo comercial.

## Referencias

- Adams, J. S. (1963). *Hacia una comprensión de la inequidad*. *Revista de Psicología Anormal y Social*.  
<https://thedecisionlab.com/languages/es-es/reference-guide/management/equity-theory>
- Ahn, J. Y. , & Wang, C. A. J. Y. , & Wang, C. (2019). *Estrés laboral e intención de rotación: Una revisión de la evidencia de empresas coreanas*. *Problemas y perspectivas en la gestión*. , 17(4), 52–61.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(4\).2019.05](https://doi.org/10.21511/ppm.17(4).2019.05)
- Álvarez. (2013). *se deben tener en cuenta otros factores relevantes*.  
<https://www.mendeley.com/reference-manager/reader/c4313eef-088f-39bf-8205-765661a88b10/07ad6263-5ca5-0c31-5a65-1c4fc02c1bff>
- Arenales, J. (2023). *Retos de la gestión humana en tiempos de cambio*. 45–51.
- Bahamonde, A. E. (2015). *Factores de riesgo psicosocial en el entorno laboral*. (Editorial Académica Española., Ed.).
- Bass. (1985). *Liderazgo Transformacional*.  
[https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fd087b4-27cc-42da-8d93-b88dd6290f4f/content?utm\\_source](https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/3fd087b4-27cc-42da-8d93-b88dd6290f4f/content?utm_source)
- Berra Ruiz, E. , Muñoz Maldonado, S. I., Vega Valer C. Z, Silva Rodríguez, A., & Gómez Escobar, G. (2014). *estrés y afrontamiento en adolescentes desde el modelo de Lazarus y Folkman*. . 38–42.  
<https://psicologiayeducacion.uic.mx/index.php/1/article/view/167/141>
- Blau. (1964). *Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones*. 2–143.  
<https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v67n2/0186-1042-cya-67-02-00007.pdf>
- Calderón Benítez, G. (2020). *Análisis de las causas de la rotación de personal*. 7, 58–66.  
<https://www.mendeley.com/reference-manager/reader/17e5281f-f289-3380-a11a-84b4c9a49cac/367dffbb-ddd6-f66f-43ed-258dae0bc593>
- Caravaca-Sánchez, Pastor-Selle, & Barrera-Algarín & Sarasola-Sánchez-Serrano. (2022). *Burnout, apoyo social, ansiedad y satisfacción laboral en profesionales del Trabajo Social*.  
<https://www.redalyc.org/journal/180/18069356011/18069356011.pdf>
- Chiavenato. (2020). *Gestión del talento humano* (McGraw-Hill Interamericana de España S.L., Ed.; 5.ª).  
[https://www.vitalsource.com/mx/products/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-v9781456269852?utm\\_source](https://www.vitalsource.com/mx/products/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-v9781456269852?utm_source)
- Decreto\_2663\_de\_1950*. (n.d.).
- El Código Sustantivo del Trabajo*. (n.d.). Retrieved July 3, 2025, from  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=199983](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=199983)

- Espinosa, Y. , G. G. , O. S. , C. C. , & C. L. (2017). *teoria de la equidad adams*.
- Financiera Comultrasan. (n.d.). *Financiera Comultrasan* . Retrieved July 3, 2025, from <https://www.financieracomultrasan.com.co/es>
- Financiera Comultrasan. (2024a). *Financiera Comultrasan, datos de los indicadores de rotacion de personal*.
- Financiera Comultrasan. (2024b). *Financiero Comultrasan*. <https://www.financieracomultrasan.com.co/es/acerca-de-financiera-comultrasan/conoce-nuestra-historia#:~:text=Cuenta%20con%20una%20amplia%20cobertura,corresponsales%20y%20un%20punto%20cercano>.
- García, N. (2003). Inestabilidad laboral y competitividad. *Trabajo*, 12. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v12i0.161>
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Guevara Fernández, K. , & G. F. N. (2020). *la rotación de personal en la financiera Crediscotia Jaén* [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán]. [repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)
- Hackman, J. R. , & O. G. R. (1975). *la teoría de las características del trabajo* . [https://www.google.com.co/books/edition/An%C3%A1lisis\\_y\\_descripci%C3%B3n\\_de\\_puestos\\_de\\_t/bkCxroNqoMYC?hl=es&gbpv=1&dq=a%20teor%C3%ADa%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20del%20trabajo%20de%20Hackman%20y%20Oldham&pg=PA136&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/An%C3%A1lisis_y_descripci%C3%B3n_de_puestos_de_t/bkCxroNqoMYC?hl=es&gbpv=1&dq=a%20teor%C3%ADa%20de%20las%20caracter%C3%ADsticas%20del%20trabajo%20de%20Hackman%20y%20Oldham&pg=PA136&printsec=frontcover)
- Herrera, D. C. (2019). *Gestión del talento humano y rotación de personal. Gestión del talento humano y rotación de personal*. <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/66434/ltvelascor.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Herzberg. (1959). *LA TEORIA DE LA MOTIVACION-HIGIENE* . [https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](https://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)
- IA Colombia. (2023). *Empleados jóvenes lideran los niveles de rotación en empresas colombianas*. <https://ia-colombia.co/empleados-jovenes-lideran-los-niveles-de-rotacion-en-empresas-colombianas-revela-informe-de-acrip/>
- La Opinión. (2025, February 25). *rotación promedio del 26 % datos Buk*. <https://www.laopinion.co/economia/empresas-paisas-son-las-que-tienen-menos-de-rotacion-de-trabajadores-en-colombia-cual-ha>

- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). *ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL*. 35, 7–25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Madera, M. (2018). *FACTORES QUE INFLUYEN EN ROTACIÓN DE EJECUTIVOS COMERCIALES EN EL SECTOR FINANCIERO*.  
 epositorio.fumc.edu.co/bitstream/handle/fumc/1136/MaderaMaría\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Es%20decir%20que%20a%20pesar%20de%20que,juegan%20un%20gran%20papel%20factores%20el%20creci
- Maslow. (1943). *Necesidades de Maslow*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v68n1/0186-1042-cya-68-01-235.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meza, R. B. (2017). Liderazgo político: el caso de Andrés Manuel López Obrador en el Movimiento de Regeneración Nacional (morena). *Estudios Políticos*, 42, 99–118. <https://doi.org/10.1016/j.espol.2017.05.006>
- Mg. T.H. Zully Ponce Palacio. (2024). *LA ROTACIÓN DE PERSONAL, UN DESAFÍO QUE IMPACTA A LAS EMPRESAS COLOMBIANAS*. [https://www.latardedelotun.com/2024/03/07/la-rotacion-de-personal-un-desafio-que-impacta-a-las-empresas-colombianas/?utm\\_source](https://www.latardedelotun.com/2024/03/07/la-rotacion-de-personal-un-desafio-que-impacta-a-las-empresas-colombianas/?utm_source)
- Mitchell, T. H. B. L. T. S. C. y E. M. (2021). *Uso de la integración laboral para predecir la rotación voluntaria*. <https://scholarlycommons.pacific.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1208&context=esob-facarticles>
- Molano, M. (2023). *Estudio de Remuneración Colombia 2023*. <https://www.valoraanalitik.com/el-impacto-de-la-rotacion-de-empleados-en-la-empresa-y-como-prevenirla/>
- Moncada, M. C. (2016). *Estrategias organizacionales en entornos cambiantes*. 45–57.
- Montoya Zevallos, N. F. (2024). *FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0c972b8a-38e4-4822-a49b-e04c46c8d65b/content>
- Murray, Mark R. Holmes, & William C. (2021). *Impacts of Employee Empowerment and Organizational Commitment on Workforce Sustainability*. *Sustainability*. [file:///C:/Users/USER/Downloads/sustainability-13-03163-v2.en.es%20\(3\)%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/sustainability-13-03163-v2.en.es%20(3)%20(2).pdf)
- PUCP. (2022). La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación. *La Investigación Descriptiva Con Enfoque Cualitativo En Educación*, 1(1).
- Ramírez, J. , & C. L. (2019). *Autonomía y rotación laboral en organizaciones operativas. Inclusión y Desarrollo*.

- Ramírez Peña, A. (2016, December 18). *la alta rotación en las empresas*.  
<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>
- Rathi, N. (2017). *Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. Personnel Review.*  
<file:///C:/Users/USER/Downloads/Understanding%20the%20role%20of.en.es.pdf>
- Robbins & Judge. (2013). *Percepción de los empleados de primera línea hacia las oportunidades de crecimiento profesional: implicaciones en la intención de rotación. Negocios: teoría y práctica.*  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/bitstream/20.500.14624/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Rodríguez Grisales P.V. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. Repositorio Institucional UMNG.*  
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a20ad24-a5de-48e5-9f75-441839656c0c/content>
- Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Shweta, J. T., & Bhatnagar, J. (2017). *Mediator analysis of job embeddedness. Employee Relations.*  
<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.1108/ER-11-2016-0223>
- Skinner. (1953). *Ciencia y comportamiento humano.* [https://www.ebsco.com/research-starters/history/skinner-develops-behaviorist-school-psychology?utm\\_source=](https://www.ebsco.com/research-starters/history/skinner-develops-behaviorist-school-psychology?utm_source=)
- Tello Castrillón, C. , & Blanco Ospina, C. M. (2013). *Estudiando el concepto de equilibrio organizacional. Universidad & Empresa.*, 12(20), 11–35. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214457003.pdf>
- Vega, S. (2021). *Motivación laboral y satisfacción en entornos cooperativos.*  
<https://hdl.handle.net/10656/12709>
- Velasco, M. , N. J. , & R.-L. R. (2017). *Teoría de los acontecimientos afectivos: revisión de su impacto y desarrollos en el estudio del afecto en las organizaciones.*  
<https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v17n1/v17n1a04.pdf>

Villares, C. R. (2016). *Satisfacción laboral y productividad en las organizaciones modernas*. (Fondo Editorial Universitario, Ed.).  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral\\_desempe%C3%B1o.pdf?utm\\_source](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%C3%B3n%20laboral_desempe%C3%B1o.pdf?utm_source)

Vroom, V. H. (1964). *Lamotivacion del personal en las unidades de infirmacion, teoria de las expectativas de* Vroom.  
<https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2013/Presenciales/0703482/0703482.pdf>

Ximénez, M. C. (1999). El ajuste persona–organización: una revisión crítica de sus problemas teóricos y metodológicos y de los estudios empíricos. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, pg3-101. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47569.pdf>

## 1.17 Anexo

Anexo 2 entrevistas aplicadas a gerentes y coordinadores tanto de Financiera Comultrasan como Gerentes de oficina de otras entidades financieras.

### Entrevista Gerentes y coordinadores

Recoger la percepción de los líderes del área comercial sobre las causas de la rotación del personal externo, su impacto en la gestión del equipo y las estrategias implementadas (o necesarias) para mitigar este fenómeno. Esta entrevista es de carácter confidencial y académico. Su contenido será utilizado únicamente con fines investigativos como parte de un trabajo de grado de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

1. Correo electrónico \*

---

Información del entrevistado

2. 1. Entidad Financiera

---

3. Nombre del entrevistado \*

---

4. Cargo \*

---

5. Tiempo en la entidad:

---

**Resultado entrevista pag.2**

---

**Retroalimentación y dinámicas del equipo**

7. - ¿Qué tipo de feedback les das a tus asesores y con qué frecuencia lo haces? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Solo cuando hay un problema
- Rara vez o nunca

8. - ¿Cómo es la interacción entre los miembros del equipo comercial? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy buena: Hay buena comunicación y colaboración constante
- Buena: En general colaboran, aunque puede mejorar
- Regular: Hay comunicación, pero también conflictos o falta de apoyo
- Mala: Hay poca colaboración y frecuentes desacuerdos

**Percepción del salario y las comisiones**

9. - ¿Qué piensan los asesores sobre su salario básico? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Satisfactorio
- Neutral
- insatisfactorio

**Resultado entrevista pag.3**

10. Según tu experiencia, ¿cómo perciben tus asesores la justicia en el sistema de comisiones e incentivos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy justa
- Neutral
- Injusta

**Oportunidades de crecimiento y reconocimiento**

11. Según tu experiencia, ¿cómo describirías las oportunidades de crecimiento profesional que tienen tus asesores? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy buenas y accesibles
- Buenas, pero limitadas
- Regulares, con pocas opciones claras
- Pocas o casi inexistentes

12. ¿De qué manera se reconocen los logros de ventas en tu equipo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Con bonificaciones económicas o premios
- Mediante correos o mensajes internos
- No se reconocen de ninguna manera

**Sentido de pertenencia y propósito**

**Resultado entrevista pag.4**

13. ¿Con qué frecuencia notas que tus asesores expresan falta de sentido o motivación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Nunca
- Rara vez
- Algunas veces
- Frecuentemente
- Opción 5

14. ¿Cómo describirías el nivel de integración de tus asesores en el equipo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy integrados
- Medianamente integrados
- Poco integrados

15. Desde tu punto de vista, ¿qué tan fácil es para tus asesores dejar la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy fácil, no tienen vínculo fuerte
- Ni fácil ni difícil, depende de las condiciones individuales
- Muy difícil, se sienten muy identificados/as

**Valores compartidos y percepción de justicia**

**Resultado entrevista pág. 5**

16. ¿Cómo describirías la alineación entre los valores personales de tus asesores y los valores de la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Poco alineados
- Neutral
- Alineados

17. Según tu percepción, ¿cómo consideran tus asesores la justicia de las bonificaciones?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, siempre son justas y reflejan su esfuerzo
- En su mayoría, aunque podrían mejorar
- No, generalmente no son justas

**Intención de abandono y oportunidades externas**

18. Según tu experiencia, ¿con qué frecuencia tus asesores buscan otras oportunidades fuera de la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí, varios asesores me han expresado que buscan cambiar de trabajo
- Algunos están buscando, pero no es generalizado
- No, la mayoría parecen comprometidos y no tienen intención de irse
- No tengo información clara sobre eso

**Resultado entrevista pág. 6**

19. Según tu percepción, ¿qué tipo de oportunidades buscan más frecuentemente tus asesores fuera de la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mejor salario o beneficios económicos
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Mejor ambiente laboral o clima organizacional
- Reconocimiento y motivación
- Capacitación y formación más completa

**Clima emocional, conflictos y bienestar**

20. ¿Cuáles de los siguientes tipos de tensiones o conflictos afectan con mayor frecuencia a tu equipo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Estrés por cumplimiento de metas o presión laboral
- Problemas de comunicación entre compañeros
- Sobrecarga de trabajo o falta de recursos
- Falta de motivación o desinterés

21. ¿Has presenciado algún incidente emocional significativo en el equipo que haya afectado el ambiente laboral o el desempeño?

*Marca solo un óvalo.*

- Bajo impacto, se resolvió rápido
- Impacto moderado, afectó temporalmente el ambiente
- Alto impacto, generó un cambio significativo en la dinámica
- No estoy seguro/a

**Resultado entrevista pág. 7**

*Marca solo un óvalo.*

- Oportunidades de desarrollo y capacitación
- Reconocimiento frecuente y sincero
- Comunicación abierta y respetuosa
- Actividades de integración o recreativas

**Causas percibidas de rotación**

23. ¿Qué razones suelen mencionar los asesores cuando deciden dejar la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Insatisfacción con el salario o beneficios
- Falta de oportunidades de crecimiento
- Mal clima laboral o problemas con compañeros
- Mejor oferta laboral en otra empresa

24. Desde tu perspectiva, ¿cuáles consideras que son los principales factores que explican la rotación de asesores en la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Insatisfacción con la remuneración (salarios, comisiones, bonificaciones)
- Falta de reconocimiento y motivación
- Escasas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
- Problemas personales o cambios en la vida de los empleados

# Cuestionario asesores comerciales externos

Factores de Rotación de Personal y su Impacto en la Productividad de Equipos Comerciales

*\* Indica que la pregunta es obligatoria*

---

Instrucciones: Responda cada afirmación según su nivel de acuerdo utilizando la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

## Motivación y Reconocimiento

1. ¿Sientes que tu esfuerzo es reconocido por tus superiores? \*

1 2 3 4 5



2. · · ¿Consideras que la empresa ofrece incentivos suficientes para mantenerte motivado? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

### Crecimiento Profesional y Plan de Carrera

3. · ¿Percibes oportunidades claras de ascenso dentro de la empresa? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

4. · ¿Te sientes estancado profesionalmente en tu puesto actual? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

### Condiciones Laborales y Ambiente de Trabajo

5. · ¿El ambiente laboral en tu equipo favorece la colaboración y el respeto? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Resultado cuestionario pag 3**

6. · ¿Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas para tu desempeño? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Relación con el Liderazgo**

7. · ¿Te sientes apoyado por tu jefe inmediato en el desarrollo de tus funciones? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

8. · ¿La comunicación con tus superiores es clara y efectiva? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Remuneración y Beneficios**

9. · ¿Consideras que tu salario es justo en relación con tus responsabilidades? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Resultado cuestionario pág. 4**

10. · ¿Estás satisfecho con los beneficios adicionales que ofrece la empresa? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Balance Vida-Trabajo**

11. · ¿Tu trabajo te permite mantener un equilibrio adecuado con tu vida personal? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

12. · ¿Sientes que las exigencias laborales interfieren con tu bienestar personal? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Intención de Permanencia**

13. · ¿Has considerado buscar otro empleo en los próximos seis meses? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

## Resultado cuestionario pág. 6

14. ¿Qué tan probable es que recomiendes esta empresa como un buen lugar para trabajar? \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

## Anexo 4 cuestionario para ex asesores comerciales externos

# CUESTIONARIO PARA EX ASESORES COMERCIALES EXTERNOS

Identificar las principales causas que motivaron la decisión de abandonar la organización, comprendiendo factores individuales, organizacionales y emocionales.

### Instrucciones:

Marca tu nivel de acuerdo con cada afirmación según la siguiente escala:

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

\* Indica que la pregunta es obligatoria

---

### Liderazgo y Retroalimentación

1. Su líder le daba retroalimentación frecuente sobre su desempeño. \*

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

Resultado cuestionario pag 1

2. **Recibía reconocimiento cuando alcanzaba sus metas de ventas. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

3. **Sentía que su jefe confiaba en sus capacidades. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

4. **El estilo de liderazgo de su equipo motivaba su permanencia en la organización. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Salario, Incentivos y Equidad**

5. **Consideraba que su salario básico era justo. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Resultado cuestionario pág. 2**

6. **Las comisiones que recibía eran proporcionales a su esfuerzo. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

7. **Percibía que otros asesores en empresas similares ganaban más por el mismo trabajo. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

8. **Las bonificaciones e incentivos lo motivaban a continuar en el cargo. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo**

9. **Existían oportunidades claras de ascenso o movilidad dentro de la empresa. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Resultado cuestionario pág. 3**

10. **Recibí formación o capacitación para mejorar sus competencias. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

11. **Veía un futuro laboral dentro de la entidad financiera. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

12. **La falta de desarrollo profesional fue una razón para su salida. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Clima Laboral y Relaciones Interpersonales**

13. **Había un buen ambiente de trabajo entre sus compañeros del área comercial. \***

1 2 3 4 5

**Resultado cuestionario pág. 4**

14. **Sentía que podía expresar sus ideas sin temor. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

15. **Sus compañeros eran colaborativos y solidarios. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

16. **El clima laboral influyó en su decisión de irse de la empresa. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Sentido de Pertenencia y Propósito**

17. **Se sentía parte importante del equipo comercial. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

## Resultado cuestionario pág. 5

18. **Sentía que su trabajo tenía un propósito y aportaba a algo más grande. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

19. **Compartía los valores y principios de la organización. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

20. **Le costó emocionalmente tomar la decisión de renunciar. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Intención de Rotación y Alternativas Externas**

21. **Pensó en renunciar meses antes de tomar la decisión. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

## Resultado cuestionario pag 6

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

23. **Recibió una mejor propuesta laboral en otra entidad. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

24. **Sentí que fuera de la empresa había más oportunidades de crecimiento. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Factores Emocionales y Eventos Críticos**

25. **Experimento situaciones de estrés o presión constantes. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Resultado cuestionario pág. 7**

26. **Hubo eventos o conflictos que afectaron su bienestar emocional. \***

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

27. **No recibió apoyo cuando tuvo dificultades personales o laborales.**

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

28. **La falta de motivación emocional fue determinante para irse.**

1 2 3 4 5

---

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

---

**Motivos Específicos de Salida (Pregunta Abierta)**

29. **¿Cuáles fueron las razones principales por las que decidiste dejar tu cargo como \* asesor comercial externo en la entidad?**

---

---

---