

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL ÀREA DE CONTRATACIÒN DE
INTERMEDIARIOS PARA LA UNIDAD DE INVERSIÒN COLPATRIA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ**

WILSON RODRÍGUEZ LABADO

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL**

BOGOTÁ D.C. OCTUBRE 2011

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL ÀREA DE CONTRATACIÒN DE
INTERMEDIARIOS PARA LA UNIDAD DE INVERSIÒN COLPATRIA EN LA
CIUDAD DE BOGOTÁ**

WILSON RODRÍGUEZ LABADO

ASESOR:

DRA. LUZ MARINA VILLEGAS

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL**

BOGOTÁ D.C. OCTUBRE 2011

RELACIÒN DE TABLAS

1. INDICE DE ROTACIÒN DE ASESORES POR COMPAÑIA

INDICE DE ROTACIÒN

COMPAÑIA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
ARP	28,85%	10,59%	15,79%	47,22%	55,00%	66,67%	26,47%	45,00%	147,73%	49,26%
CAPI-VIDA	9,36%	85,77%	134,79%	83,20%	86,69%	86,48%	92,65%	50,96%	20,49%	72,27%
CORREDORES	46,69%	75,00%	272,22%	190,38%	41,67%	60,48%	51,25%	23,04%	-7,50%	83,69%
SALUD MP	1,22%	483,33%	1381,25%	335,00%	155,00%	122,83%	140,00%	105,56%	39,74%	307,10%
Total general	18,17%	70,52%	184,01%	105,89%	83,51%	84,25%	78,76%	51,87%	32,24%	78,80%

2. CLAVES CANCELADAS EN LAS COMPAÑIAS DE LA UNIDAD DE INVERSIÒN

CLAVES CANCELADAS

COMPAÑIA	Antes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
ARP	1	4	21	14	29	22	30	15	36	155	327
CAPI-VIDA	703	77	114	243	216	214	213	220	168	106	2.274
CORREDORES	91	114	20	99	94	28	34	40	19	4	543
SALUD MP	5	41	57	221	66	58	59	55	69	53	684
Total general	800	236	212	577	405	322	336	330	292	318	3.828

3. PERFIL DEL CARGO DEL ASESOR COMERCIAL DE SALUD COLPATRIA

Considerando las funciones que debe desarrollar el Asesor Comercial de Medicina Prepagada, POS, Seguros y Capitalizaciòn, su formaciòn profesional y la necesidad de generar ingresos, el director comercial segùn el grupo que maneja, debe lograr en el proceso de selecciòn que sus futuros asesores como requisito mìnimo cumplan con el perfil requerido:

VARIABLE	PERFIL SIN EXPERIENCIA	MEDICIÒN A TRAVÉS DE	OBLIGAT ORIA	DESEA BLE
Edad	25-55 años	Hoja de Vida	X	
Educaciòn	Deseable con estudios tècnicos o universitarios	Diplomas Certificados		X
Experiencia	Preferiblemente un año en ventas de intangibles o tangibles	Entrevista		X

Competencias Personales	Honestidad, aptitud al logro, organizado, Excelente presentación personal, Excelentes relaciones interpersonales. Agradable, empático, constante, de fácil adaptación.	Entrevista Pruebas	X	
Competencias Comerciales	Trabajo en equipo y cooperación Autocontrol Alta tolerancia a la frustración Compromiso con la organización Motivación al logro Persuasivo Iniciativa Buen manejo de objeciones	Entrevista Pruebas		X
Competencias Técnicas	Preferiblemente con conocimientos básicos en sistemas (Office e Internet).	Entrevista		X
Necesidad de Ingresos	2 SMMLV	Entrevista	X	
Tiempo de dedicación	Tiempo completo	Entrevista		X
Nivel socio cultural	Medio, Alto	Entrevista	X	
Otros	Deseable poseer vehículo	Entrevista		X
	No tener antecedentes disciplinarios o penales.	Certificado Judicial Referencias	X	

4. TABLA DE COSTOS HORA DIRECTORES EN PROCESO DE CONTRATACIÒN

COSTOS HORA DIRECTORES COMERCIALES EN PROCESO DE CONTRATACIÒN

COMPANÍA	DIRECTORES	H/MES	TOTAL H/MES	VR HORA DIRECTOR	VR DIRECTOR
CABI-VIDA	7	16	112	14.205	1.590.909
SALUD MP	6	16	96	14.205	1.363.636
Total general	13		208		2.954.545

5. TABLA DE CAUSAL DE CANCELACIÒN DE ASESORES COMERCIALES

CAUSAL DE CANCELACIÒN DE ASESORES, PERIODO DEL 2001 AL 2009

CAUSAL DE CANCELACIÒN	ARP	CABI-VIDA	GENERALES	SALUD	TOTAL	%
BAJA PRODUC.	4	733	279	229	1.245	41,12%
OTROS	196	218	112	239	765	25,26%
RENUNCIA	114	450	17	132	713	23,55%
DEC.UNILATER	5	61	7	17	90	2,97%
ABAND.CARGO	1	22	22	40	85	2,81%
CAM.RAZON SO	3	18	6	8	35	1,16%
DEC.UNIRET.1		22	3	3	28	0,92%
ILICITO		15	2	4	21	0,69%
DEC.UN.RT.PR		16	2	1	19	0,63%
MUERTE		9	1	3	13	0,43%
TRASLADO CIA	1	7		2	10	0,33%
(en blanco)	2		1	1	4	0,13%
Total general	326	1.571	452	679	3.028	

6. TABLA DE ACTIVIDADES RECOMENDADAS PARA EL ÀREA DE RECURSOS HUMANOS Y AREAS RESPONSABLES

Actividades de Recursos Humanos y Responsables: Recomendadas

No.	Actividades	Responsable
1	Reclutamiento de Personal	Nueva àrea
2	Selección	Nueva àrea
3	Diseño, Descripción y análisis de cargos	Nueva àrea
4	Evaluación del desempeño humano	Director Comercial
5	Compensación	Compañía
6	Beneficios Sociales	Compañía
7	Higiene y seguridad en el trabajo	Compañía
8	Inducción - Socialización	Capacitación Comercial
9	Entrenamiento y desarrollo del personal	Capacitación Comercial
10	Relaciones Laborales	Compañía
11	Desarrollo Organizacional	Compañía y Director Comercial
12	Base de datos y Sistemas de información	Director Comercial
13	Auditoria de Recursos Humanos	Compañía y Director Comercial

CONTENIDO

	Pág.
Relación de Tablas.....	3
Introducción	8
Primer capítulo.	
1. Problema de investigación.....	9
1.1 Descripción del problema.....	9
1.2 Planteamiento y/o formulación del problema.....	14
1.3 Justificación.....	14
1.4 Delimitación del problema.....	14
Segundo capítulo.	
2. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
Tercer capítulo.	
3. Marco de referencia.....	17
3.1 Contexto organizacional.....	17
3.2 Marco teórico.....	18
3.3 Marco conceptual.....	24
Cuarto Capítulo.	
4. Metodología.....	26
4.1 Tipo de investigación.....	26
4.2 Población y muestra.....	26
4.3 Procesamiento y análisis de la información.....	26
4.4 Alternativas de solución al problema.....	27
4.5 Presentación del presupuesto.....	28
Conclusiones.....	32
Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es una propuesta para implementar la contratación de intermediarios para de la Unidad de Inversión Colpatria en la ciudad de Bogotá, por medio de una área específica de la compañía; entendiendo como contratación el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de asesores comerciales, el cual actualmente se encuentra descentralizado en cada compañía de la Unidad de Inversión, siendo el director comercial la persona encargada de realizar la búsqueda, reclutamiento, selección y entrenamiento de los Intermediarios con los que desea trabajar.

En la primera parte se va a analizar la información estadística existente en la compañía validando la cantidad de asesores vigentes por cada compañía, la cantidad de asesores cancelados que se encuentran en los archivos de la dirección de Comisiones y una estadística aproximada de la cantidad de hojas de vida, entrevistas, capacitación y entrenamiento que realiza las compañías en este proceso.

En una segunda parte se plantean los objetivos, los resultados que se espera obtener con el proyecto, así como las fases o procesos que se necesitan para lograr el objetivo general y por ende la solución del problema.

Finalmente se presentará un análisis de las ventajas y beneficios de centralizar este proceso tan importante y decisivo para las compañías, ya que el asesor es nuestro Intermediario frente a los clientes, es la persona que vende nuestros productos y genera los ingresos para la Unidad de Inversión, es nuestra imagen y materia prima de trabajo.

PRIMER CAPITULO

1. Problema de investigación.

La presente investigación se realiza para demostrar la importancia de garantizar un adecuado proceso de contratación de asesores comerciales, proponiendo que sea realizado por un área que asuma este rol específico, dados los inconvenientes actuales que se presentan por la ausencia de un área que realice esta función y que evite la alta rotación de asesores comerciales y sus costos asociados. Actualmente el proceso de contratación se realiza de manera descentralizada por los directores comerciales de cada una de las unidades de negocio de la unidad de inversión.

1.1 Descripción del problema:

En la gestión de ventas, existen diferentes áreas que se traducen en altos niveles de riesgo y que merecen un detenido análisis: *(fuente <http://www.gestiopolis.com/marketing/riesgos-evitables-en-las-ventas.htm>)*

- La imagen de los productos o servicios y de la empresa. Todo error por inexperiencia que afecte la sensibilidad y la satisfacción esperada por los potenciales o actuales clientes por la falta de calidad en el vínculo con sus representantes, tienen una directa relación con la imagen que ellos elaborarán en sus mentes respecto a la empresa y a su oferta.

Aunque no figure en los balances ni deje un rastro escrito, esa imagen negativa que pudiera generarse será lo que socialmente transmitan los perjudicados a sus amistades, colegas y familiares produciendo un impacto, como “bola de nieve” que puede hacer naufragar cualquier promisorio negocio nuevo o ya en marcha.

- Alta rotación de vendedores. Cuando el número de reemplazos de puestos de ventas excede los criterios normales o habituales, produce dos tipos de consecuencias: una de ellas es de índole económica que afecta la rentabilidad, y otra relacionada íntimamente con lo descrito en el punto anterior.

El tiempo dedicado a solucionar las situaciones de los egresos y el tiempo invertido en forma sobre dimensionada para reclutar, seleccionar y capacitar a los nuevos vendedores, tiene un peso económico que puede medirse cuantitativamente.

El daño de imagen surge del hecho apreciable en los clientes que ven renovar

constantemente a los asesores (representantes) de la empresa, generando cuestionamientos acerca de la seriedad con que la empresa actúa, desarrollando las más lógicas y negativas conclusiones que inexorablemente repercutirá en los resultados periódicos de venta a obtenerse bajo esta circunstancia.

Un especialista en recursos humanos expresó cierta vez en una conferencia: "cada vez que se renueva un representante existe un proceso necesario de aprendizaje y de perfeccionamiento en la función, lo que deberá observarse y corregirse permanentemente". A ello, deberíamos agregar que cuando existe una alta rotación anual, se produce un resultado incierto en forma permanente por este mismo motivo. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/marketing/riesgos-evitables-en-las-ventas.htm>

Actualmente, la Unidad de Inversión tiene 1590 asesores vigentes trabajando en la ciudad de Bogotá, sin contar con 1779 del canal de Banca Seguros, datos que aislaremos de nuestra investigación, por cuanto este Canal pertenece a la Red Multibanca Colpatria. La compañía ARP cuenta con 185 asesores, el Canal Tradicional cuenta con 969, Corredores con 211 y Salud con 225.

El promedio de contratación en el período 2001 – 2009 es de 353 asesores por año. En ARP el promedio anual en este periodo es de 40, en el Canal Tradicional es de 196 asesores, en Corredores el promedio es de 43 asesores, mientras que en Salud el promedio es de 74 asesores al año.

Para este mismo período, se tienen 3028 claves de asesores canceladas. La compañía ARP ha cancelado 326 asesores, el Canal Tradicional 1571, Corredores 452 y Salud con 679.

CLAVES CANCELADAS

COMPAÑÍA	Antes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
ARP	1	4	21	14	29	22	30	15	36	155	327
CABI-VIDA	703	77	114	243	216	214	213	220	168	106	2.274
CORREDORES	91	114	20	99	94	28	34	40	19	4	543
SALUD MP	5	41	57	221	66	58	59	55	69	53	684
Total general	800	236	212	577	405	322	336	330	292	318	3.828

El promedio de cancelación en el período 2001 – 2009 es de 336 asesores por año. En ARP el promedio anual de cancelación en este periodo es de 36, en el Canal Tradicional es de 175 asesores, en Corredores el promedio es de 50 asesores, mientras que en Salud el promedio es de 75 asesores cancelados anualmente.

Mensualmente el director comercial debe cancelar claves de asesores improductivos y de la misma manera realizar el proceso de selección y

reclutamiento. Este es un proceso continuo que se encuentra establecido en el Modelo de Actuación Comercial MAC y que tiene un peso importante dentro de la contratación de los directores.

Por lo anterior, el director comercial además de realizar su actividad de orientación, entrenamiento y dirección de su equipo, permanentemente debe estar recogiendo hojas de vida, entrevistando y seleccionando nuevos asesores para conformar su equipo comercial, debido a la alta rotación.

INDICE DE ROTACIÓN

COMPañÍA	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
ARP	28,85%	10,59%	15,79%	47,22%	55,00%	66,67%	26,47%	45,00%	147,73%	49,26%
CAPÍ-VIDA	9,36%	85,77%	134,79%	83,20%	86,69%	86,48%	92,65%	50,96%	20,49%	72,27%
CORREDORES	46,69%	75,00%	272,22%	190,38%	41,67%	60,48%	51,25%	23,04%	-7,50%	83,69%
SALUD MP	1,22%	483,33%	1381,25%	335,00%	155,00%	122,83%	140,00%	105,56%	39,74%	307,10%
Total general	18,17%	70,52%	184,01%	105,89%	83,51%	84,25%	78,76%	51,87%	32,24%	78,80%

El índice de rotación de asesores se puede calcular con la siguiente fórmula $((\text{claves abiertas} + \text{claves canceladas})/2) / ((\text{claves vigentes año anterior} + \text{año presente})/2)$

El Índice de Rotación de Asesores es una relación porcentual entre los ingresos y los retiros de personal, en relación al número promedio de Asesores de la empresa, tomando como base un período de tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy alto se presenta alta rotación y la empresa se ve afectada por la falta de estabilidad y el bajo índice de efectividad de la fuerza comercial.

La rotación también se puede definir como el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según el grado de intención la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Esta última es la que representa un problema y una gran preocupación para la empresa

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

Los costos intangibles pueden ser la pérdida de productividad, fallas en la calidad y problemas en la contratación.

Además de estos costos aparecen otros problemas asociados a la rotación, como la pérdida de la imagen de la compañía, pérdida del tiempo invertido por las áreas

involucradas en el proceso de contratación como Gerencia Comercial, Dirección Comercial, Capacitación y Comisiones.

Es completamente normal que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados, debido a los costos e inconvenientes que acarrearán. Cuando una entidad sufre de un índice de rotación de personal alto provoca erogaciones innecesarias y fuertes problemas organizacionales. Este problema tiene un sin fin de repercusiones: provoca que un importante sector del personal desee buscar un nuevo empleo y en otro tanto afecta su rendimiento laboral estimulándolos a incidir en retardos, inasistencias, permisos, bajo desempeño, conflictos, entre otras; llevando a la empresa a tomar la decisión de interrumpir la relación de trabajo. El exceso en el índice de rotación de personal puede ser causado porque los trabajadores no pueden encontrar en su empleo dentro de la empresa la motivación requerida para comprometerse a tal grado que pueda crearse un vínculo fuerte entre el empleado y la organización. *Fuente: http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personas.html*

Según Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos. V Edición, Editorial Mc Graw Hill 2000, la rotación del personal implica costos primarios, secundarios y terciarios:

Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección: gastos de emisión y procesamiento de la solicitud del empleado; gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección; gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos, formularios; gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Costo de registro y documentación: gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.
- Costo de ingreso: gastos de la dependencia de entrenamiento; costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.
- Costo de desvinculación: gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado; costo de las entrevistas de desvinculación; costo de las indemnizaciones; costo del anticipo

de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, primas proporcionales, preaviso.

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

- Efectos en la producción: pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto este no sea remplazado; producción inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado en el cargo; inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
- Efectos en la actitud del personal: imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira y por el que se inicia en su cargo; influencia de los dos aspectos anteriores en la moral u la actitud del supervisor y jefe, en clientes y proveedores.
- Costo extra-laboral: gastos de personal extra u horas necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado; tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado; elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador; tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.
- Costo extra-operacional: costo adicional de energía eléctrica; lubricación y combustible, servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción; aumento de accidentes y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; aumento de los errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrían aumentar o disminuir, de acuerdo con los niveles de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos es la toma de conciencia de los dirigentes de las organizaciones sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce en la organización, comunidad e individuo

Costos Terciarios de la Rotación de Personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
- Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

1.2 Planteamiento y/o formulación del problema:

Actualmente, no existe un área en las compañías de la unidad de inversión Colpatria, que realice la función de contratación de intermediarios externos.

1.3 Justificación:

El proceso de contratación realizado por un área especializada, mejora la gestión comercial debido a:

A) Disminuye los costos asociados al problema de la alta rotación del personal de ventas que tienen las compañías de la Unidad de Inversión.

B) Garantiza la correcta selección del personal de ventas, lo que disminuye la rotación de personal.

C) Garantiza aumento en las ventas, debido a que se puede contar con personal idóneo para el área comercial.

D) Permite optimizar la labor del director comercial, quien tiene mayor tiempo para realizar su gestión principal.

1.4 Delimitación del problema:

El problema compete a las siguientes áreas de la organización:

- La Gerencia Comercial Bogotá del segmento de Capital Humano de Salud Colpatria, quien tiene a cargo a los directores comerciales, quienes se encargan del proceso de contratación de los asesores comerciales para la comercialización de Medicina Prepagada, la póliza de Hospitalización y Cirugía y Emermèdica.
- La Gerencia Comercial Bogotá del segmento de Personas y Pymes, quien tiene a cargo a los directores comerciales, quienes se encargan del proceso de

Contratación de los asesores comerciales para la comercialización de los ramos de Capitalización, Seguros de Vida y Seguros Generales.

- El área de Gestión Humana Corporativa, quien se encarga del proceso de contratación del personal con contrato a término indefinido o fijo de cada una de las compañías de la unidad de inversión. Esta área en la actualidad no realiza el proceso de contratación de asesores comerciales.
- El área de Capacitación Comercial, quien se encarga del proceso de capacitación en producto de los asesores comerciales de los segmentos de Capital Humano y Personas y Pymes.
- El área de Comisiones, donde se encargan de la creación de la clave, validación de los documentos de apertura, generación de la comisión, solicitud del pago y cancelación de las claves.

SEGUNDO CAPÍTULO

2. Objetivos

2.1 Objetivo general:

Implementar un área especializada en la unidad de inversión Colpatria, para realizar la contratación de intermediarios externos.

2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Disminuir la alta tasa de rotación de la fuerza comercial de las compañías de la Unidad de Inversión.
- ✓ Disminuir los costos asociados del proceso de reclutamiento y selección de asesores.
- ✓ Aumentar las ventas, producto del reclutamiento y selección de personal idóneo en el área comercial de las Compañías.
- ✓ Optimizar la labor del director comercial, quien tiene mayor tiempo para realizar su gestión principal.
- ✓ Reclutar y seleccionar el personal idóneo para el cargo de asesor comercial.

TERCER CAPÍTULO

3. Marco de referencia.

3.1 Contexto organizacional:

En las dos últimas décadas, las compañías de la Unidad de Inversión (Capitalizadora, Seguros de Vida, Seguros Generales, Salud y ARP), han realizado la gestión de contratación de la fuerza comercial mediante un proceso descentralizado que realizan los directores comerciales de cada una de las compañías.

Aspectos importantes a tener en cuenta:

- ✓ La relación laboral del asesor con la compañía se legaliza mediante la firma de un contrato de corretaje, donde se establecen las obligaciones, deberes y derechos de las partes, y la comisión o contraprestación económica que recibe el asesor comercial, quien es un intermediario entre la compañía y el usuario de nuestros productos.
- ✓ El director comercial, encargado del proceso de reclutamiento y selección, tiene como objetivo primordial la planeación y direccionamiento de su equipo para el logro de sus metas en ventas; generalmente no es un experto en el proceso de contratación de los nuevos Asesores, donde además debe invertir un buen porcentaje de su tiempo. De la misma manera, debe realizar el entrenamiento permanente en ventas para sus asesores.
- ✓ La Gerencia de Capacitación Comercial es la encargada de realizar el proceso de capacitación de los asesores en los productos que van a comercializar, una vez hayan sido contratados por el director comercial.
- ✓ El área de Comisiones se encarga de revisar todos los documentos exigidos para la apertura de la clave o código del asesor, crear la clave, archivo de la documentación, manejo y administración del aplicativo que genera las comisiones, generación de informes y estadísticas de comisiones, cancelación de las claves según la solicitud de los directores comerciales.
- ✓ El área de Desarrollo Humano se encarga de la contratación de la compañía, donde se encuentran los profesionales de reclutamiento y

selección, personas idóneas en estos procesos, solamente se encargan de esta gestión para las personas que tengan un vínculo directo con cada una de las compañías, no se encargan del proceso para las personas del área comercial que se contratan con contrato de corretaje, aun cuando son los encargados de las ventas, de garantizar el ingreso por la venta de nuestros productos.

3.2 Marco teórico:

Según Chiavenato (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

El área de Recursos Humanos está compuesto por las siguientes áreas o procesos: (fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>)

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de Recursos Humanos

Definición y funciones de las principales áreas que componen el área de Recursos Humanos:

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

"Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos

potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas." Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleo o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los recursos humanos de la organización.

1. Selección de Personal

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a. La adecuación del hombre al cargo
- b. La eficiencia del hombre al cargo

2. Diseño, descripción y análisis de cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

3. Evaluación de Desempeño: Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

4. Compensación

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrar esfuerzo y preocupación a los empleados.

5. Beneficios Sociales

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

6. Higiene y Seguridad

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

7. Entrenamiento y Desarrollo

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

8. Relaciones Laborales

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

9. Desarrollo Organizacional

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total" Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

10. Base de datos y sistemas de Información

"El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

11. Auditoria

"La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse."

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>

En la actualidad el director comercial se encarga de los siguientes procesos:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Entrenamiento y desarrollo del personal
6. Base de datos y Sistemas de información

Siendo el más importante el proceso de contratación, entendido como reclutamiento, selección y la misma contratación del asesor, proceso fundamental y decisivo en el éxito de cualquier organización.

Es por esto que el encargado del proceso debe contar con unas buenas fuentes de datos, referidos, centros de influencia, publicar avisos en los periódicos de mayor circulación, etc. Con el fin de lograr la meta de contratación mensual que lo llevara al cumplimiento de su meta de ventas.

A continuación se relacionan las principales actividades y tareas que se necesitan para cumplir con el proceso de contratación que realiza el director comercial:

- ✓ Conseguir las hojas de vida
- ✓ Revisar y seleccionar los aspirantes que cumplan con el perfil
- ✓ Realizar las entrevistas: grupales e individuales
- ✓ Seleccionar los candidatos
- ✓ Solicitar documentación requerida para la apertura de la clave
- ✓ Recolección de la documentación
- ✓ Diligenciamiento de solicitudes apertura
- ✓ Solicitud de firmas de autorización
- ✓ Envío de la documentación al área de Comisiones para la creación de la clave en el sistema
- ✓ Mini capacitación sobre la compañía y los productos, mientras se convoca la capacitación completa por parte del área de Capacitación Comercial
- ✓ Entrenamiento de los nuevos asesores

✓ Acompañamiento y retroalimentación

Hojas de vida se pueden conseguir en cantidad, pero en promedio, de 20 que se consiguen, solamente 10 se seleccionan por que reúnen los requisitos, estas 10 personas se llaman, asisten cuatro a la entrevista y dos presentan documentos y asisten a la capacitación. Entonces, para reclutar 10 buenos asesores, teniendo en cuenta estos datos, se deben conseguir 100 hojas de vida, llamar a entrevista a 50, de los cuales asisten 20.

Por último, ¿qué garantiza la permanencia y el éxito de estos 10 asesores? ¿La capacitación y el entrenamiento?, o, ¿El proceso de selección y reclutamiento?

Todos los procesos tienen su impacto fundamental, pero indudablemente el “enganche” de las personas a la compañía constituye un factor clave de éxito para el desempeño y potencial de las personas, son factores fundamentales en el proceso comercial y que aseguran en un gran porcentaje los ingresos para la compañía.

Una vez el asesor ingresa a la organización se debe garantizar que reciba un proceso de inducción, el cual incluye recibir la siguiente información:

- Presentación del asesor con las personas que tienen relación con su función, presentación con el grupo comercial, tour por la oficina, explicación breve de los productos, liquidación de comisiones, metas comerciales, venta de la carrera en la compañía. A cargo del director comercial.
- Inducción: información sobre la organización, valores corporativos, capacitación sobre SARLAFT (sistema de administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo). Proceso a cargo del área de Capacitación Comercial.
- Capacitación sobre los productos: coberturas, servicios, diligenciamiento de formularios, manejo de tarifas, ventajas, competencia. Proceso a cargo del área de Capacitación Comercial.
- Entrenamiento: clínicas de ventas, funciones, perfil del cliente, manejo de objeciones, procesos y procedimientos para radicar, políticas comerciales, estrategias comerciales, entrega de papelería. A cargo del director comercial.
- Capacitación en CNV – concurso nacional de ventas. A cargo del director comercial.
- Acompañamiento al asesor para presentaciones del producto a empresas y personas y retroalimentación. A cargo del director comercial.
- Seguimiento, control y motivación permanente. A cargo del director comercial.
- Refuerzo y capacitación permanente en producto, políticas comerciales y procedimientos. A cargo del director comercial.

3.3 Marco conceptual:

Tomando como base el libro Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición, el señor Idalberto Chiavenato recomienda algunos aspectos mínimos a tener en cuenta al momento que las organizaciones establezcan las políticas de recursos humanos:

Política de provisión de recursos humanos

- a. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento internas y externas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad en la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
- c. Cómo integrar con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

Políticas de aplicación de recursos humanos

- a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- b. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- c. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
- b. Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades

es existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas del mercado laboral.

- c. Cómo mantener motivada la fuerza laborar, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- d. Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñen las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

Políticas de desarrollo de recursos humanos

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones de la organización.
- b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas de la organización.
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

Políticas de control de recursos humanos

- a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

CUARTO CAPÍTULO

4. Metodología.

4.1 Tipo de investigación: Aplicada o práctica.

Esta investigación corresponde a la metodología aplicada – descriptiva.

Se trata de un proceso real que sucede al interior de las compañías de la Unidad de Inversión y es descriptiva por cuanto se usan datos, cifras y hechos reales que funcionan dentro y fuera de la organización Colpatria.

4.2 Población y muestra:

Para realizar el estudio se toman los datos suministrados por el área de Comisiones en cuanto al ingreso y salida de asesores comerciales en el período desde 2001 hasta el 2009, en las compañías que conforman la Unidad de Inversión Colpatria: Salud, ARP, Capitalización y Vida y seguros Generales.

4.3 Procesamiento y análisis de la información:

CAUSAL DE CANCELACIÓN DE ASESORES, PERÍODO DEL 2001 AL 2009

CAUSAL DE CANCELACIÓN	ARP	CAPI-VIDA	GENERALES	SALUD	TOTAL	%
BAJA PRODUC.	4	733	279	229	1.245	41,12%
OTROS	196	218	112	239	765	25,26%
RENUNCIA	114	450	17	132	713	23,55%
DEC.UNILATER	5	61	7	17	90	2,97%
ABAND.CARGO	1	22	22	40	85	2,81%
CAM.RAZON SO	3	18	6	8	35	1,16%
DEC.UNIRET.1		22	3	3	28	0,92%
ILICITO		15	2	4	21	0,69%
DEC.UN.RT.PR		16	2	1	19	0,63%
MUERTE		9	1	3	13	0,43%
TRASLADO CIA	1	7		2	10	0,33%
(en blanco)	2		1	1	4	0,13%
Total general	326	1.571	452	679	3.028	

Revisando detalladamente las causales de cancelación de claves, según la información suministrada por el área de Comisiones para el período comprendido del año 2001 al 2009, podemos observar que la principal causa es la baja

productividad con un 41.12% del total, seguido de la causal “otros” con un 25.26%, donde se agrupan cambios de clave de agente a agencia y otras causales no determinadas por el área de Comisiones, en tercer lugar está la causal “renuncia” con un 23.55%. Entre estas tres causales esta un 90% aproximadamente del total de las cancelaciones realizadas durante estos 10 años.

Entre las principales causas de la baja productividad se encuentran las siguientes fallas:

- Errores en el reclutamiento de los asesores.
- Errores en la selección y contratación de los asesores.
- Falta de experiencia del personal encargado del proceso de contratación de los asesores.
- Dificultad de vender el producto por su complejidad.
- Falta de entrenamiento y capacitación de los asesores.
- Bajos ingresos debido a la baja comisión que ganan por los negocios.
- Infidelidad de los asesores ya que trabajan con varias compañías.
- Falta de experiencia del asesor.
- Tipo de supervisión y control ejercido sobre los asesores.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Procesos administrativos de la compañía.
- Mejores oportunidades o mejores productos en el mercado.

El revisar más detenidamente cada una de las causales, encontramos que las más comunes en la organización son los errores que se cometen en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de los asesores, debido a que el personal que realiza esta labor en muchas oportunidades no es la idónea, no tiene los conocimientos, entrenamiento ni la experiencia necesaria para realizar esta labor.

4.4 Alternativas de solución al problema:

Teniendo en cuenta que la principal causa de la salida de asesores, y por ende de la alta rotación de asesores que se produce en las compañías de la Unidad de Inversión, es la baja productividad ocasionada principalmente por dificultades en el proceso de contratación, la mejor alternativa y la que más se ajusta a la solución es la de realizar este proceso por personal idóneo del área de Recursos Humanos de la Organización.

Según Idalberto Chiavenato en el libro *Gestión del Talento Humano* (Editorial Mc Graw Hill. 2002. Colombia), *“la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de*

elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización”

Este proceso, siendo el asesor comercial nuestro intermediario frente a los clientes, nuestra materia prima, nuestro representante e imagen en el mercado, al momento del ingreso debe pasar por una serie de pasos o actividades, que deben ser aplicadas por personal idóneo, preferiblemente psicólogos, profesionales entrenados y estudiados para realizar esta labor.

Al centralizar esta actividad en un área específica de la organización, se pueden obtener los siguientes beneficios:

- 1- Garantizar un adecuado y correcto proceso de contratación de los asesores comerciales.
- 2- Disminuir el índice de rotación de asesores.
- 3- Disminuir los costos asociados a la alta rotación de asesores.
- 4- Optimizar la labor del director comercial, quien tiene mayor tiempo para realizar su gestión principal.
- 5- Aumentar las ventas, producto del mejoramiento en el proceso de contratación de los asesores comerciales.
- 6- Mejorar el clima organizacional
- 7- Mejorar y consolidar la imagen de la compañía
- 8- Permitir el desarrollo de personas dentro de la organización
- 9- Mantener un “semillero” de profesionales con potencial para otras áreas

4.5 Presentación del presupuesto:

COSTOS HORA DIRECTORES COMERCIALES EN PROCESO DE CONTRATACIÓN

COMPAÑÍA	DIRECTORES	H/MES	TOTAL H/MES	VR HORA DIRECTOR	VR DIRECTOR
CAPI-VIDA	7	16	112	14.205	1.590.909
SALUD MP	6	16	96	14.205	1.363.636
Total general	13		208		2.954.545

En la anterior tabla se presentan los valores aproximados del costo que cada director en las compañías de Capi/Vida y Salud que emplean mensualmente en el proceso de contratación. Por ejemplo, en la compañía de Salud Colpatria existen 6 directores comerciales que dedican 16 horas promedio mes en el proceso, totalizado son 96 horas en la compañía, las cuales tienen un costo aproximado de \$1.363.636, teniendo en cuenta que la hora de trabajo de cada director es de \$14.205, con salario promedio de \$2.500.000.

En estas dos compañías hay 13 directores comerciales, el total compañía en dedicación al proceso de contratación es de 208 horas hábiles durante un mes, las cuales tienen un costo aproximado de \$2.954.545. Teniendo en cuenta solamente el sueldo básico de los directores, es decir, sin incluir prestaciones sociales legales, extralegales, comisiones, premios y bonos por cumplimiento.

Tomando el total de horas que estos 11 directores utilizan en el proceso de contratación (208 horas) y comparando las 176 horas hábiles laborales durante el mes (22 días hábiles por 8 horas día), se puede concluir que se puede contratar una persona que se dedique tiempo completo al proceso y garantizando el ingreso de los asesores requeridos por cada director.

Al revisar las tareas que se deben realizar en el proceso, se estima que inicialmente se necesitan una sicóloga, quienes tendrán a cargo la labor de contratación de los asesores comerciales: reclutamiento, selección y contratación.

Las demás actividades que menciona el señor Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano (Editorial Mc Graw Hill. 2002. Colombia), siguen bajo la responsabilidad de las demás áreas de la organización, ver tabla actividades recomendadas para el área de Recursos Humanos y responsables.

Actividades de Recursos Humanos y Responsables: Recomendadas

No.	Actividades	Responsable
1	Reclutamiento de Personal	Nueva àrea
2	Selección	Nueva àrea
3	Diseño, Descripción y análisis de cargos	Nueva àrea
4	Evaluación del desempeño humano	Director Comercial
5	Compensación	Compañía
6	Beneficios Sociales	Compañía
7	Higiene y seguridad en el trabajo	Compañía
8	Inducción - Socialización	Capacitación Comercial
9	Entrenamiento y desarrollo del personal	Capacitación Comercial
10	Relaciones Laborales	Compañía
11	Desarrollo Organizacional	Compañía y Director Comercial
12	Base de datos y Sistemas de información	Director Comercial
13	Auditoria de Recursos Humanos	Compañía y Director Comercial

El estimado de contratación de una sicóloga es el resultado de calcular el total de horas mes que utilizan todos los directores comerciales en el proceso de contratación, 208 horas, y dividir entre el total de horas hábiles laborales en el mes, 176 horas:

DIAS HABILES MES	22
HORAS HABILES DIARIAS	8
TOTAL HORAS MES	176
CANTIDAD DE PERSONAS	1,18

Este cambio en el esquema de contratación de los asesores comerciales trae, además de los grandes beneficios mencionados anteriormente, una gran disminución en los costos asociados, que según Chiavenato (2000) son:

Costos Primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

- Costo de reclutamiento y selección.
- Costo de registro y documentación.
- Costo de ingreso.
- Costo de desvinculación.

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

- Efectos en la producción.
- Efectos en la actitud del personal.
- Costo extra-laboral.
- Costo extra-operacional.

Costos Terciarios de la Rotación de Personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables:

- Costo de inversión extra.
- Pérdidas en los negocios.

CONCLUSIONES

En definitiva y sin lugar a dudas el papel del área de Recursos Humanos es de vital importancia para el proceso comercial de la organización. Un área de recursos humanos alineada con los resultados y estrategias comerciales de la empresa, participando más activamente y sirviendo de apoyo al área comercial, lo cual redundará en mejores resultados.

Tomado del libro *Creando valor con la gente* de Rodolfo González Gatica, página 70, capítulo el portafolio de productos y servicios: *“Recursos Humanos debe ser capaz de “pisar la tienda” y de conocer a los clientes y sus necesidades: debe vivir el área comercial, la producción, las finanzas y la tecnología. Solo así podrá empezar a sentir el compromiso de la corresponsabilidad en la generación de los resultados. Si una empresa está reduciendo sus ingresos por ventas, la responsabilidad es, en igual proporción, del área comercial y el área de Recursos Humanos. Lo mismo sucede si las ventas se incrementan”*

Por esto es importante que el área de recursos humanos ofrezca un portafolio de productos y servicios a las demás áreas de la organización. Un ejemplo claro para el área comercial de la manera como pueden trabajar conjuntamente en pro de mejorar los resultados es:

- Reclutamiento en línea de asesores comerciales: basado en sistemas de competencias y encaminado en atraer, retener y desarrollar talentos. Con una gran base de datos de candidatos, información actualizada y disponible, sistemas de búsqueda específica, sistemas de administración del proceso, exámenes y pruebas en línea.
- Procesos asociados al recurso humano, donde se pueda identificar la contribución al negocio, evaluación del desempeño, consecuencias laborales y económicas de la gestión de los asesores comerciales.
- Contratación oportuna del personal de ventas: reclutamiento, selección, contratación e inducción de los asesores comerciales de las compañías del grupo Colpatria.
- Contribuir a la generación de bajos índices de rotación: revisar e identificar oportunidades con base en la experiencia.

En estos tiempos donde cada vez es menor la ventaja competitiva entre las compañías, donde es muy semejante el producto que se ofrece a los clientes, donde encontramos cada vez clientes más exigentes, se hace necesario buscar

herramientas y mecanismos internos que faciliten la gestión comercial, que garanticen un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de asesores comerciales, que disminuyan la rotación laboral en el área comercial, el área que genera los ingresos y las ventas a la compañía, es aquí, en este momento de verdad, donde debe aparecer la gestión del área de Recursos Humanos.

RECOMENDACIONES

1. Es fundamental realizar una revisión más detallada del proceso de contratación: reclutamiento, selección y contratación de los asesores comerciales de la Unidad de Inversión Colpatria, materia prima de la gestión comercial y principal fuente de ingresos de la organización.
2. El proceso de contratación se debe realizar por un área especializada, con personal idóneo y profesional en este proceso. La recomendación es la contratación inicial de psicólogas, con experiencia comprobada en este proceso, que se encarguen de la recolección de hojas de vida, revisión y selección de los prospectos, assesment, entrevista personal, pruebas técnicas comerciales, estudio de seguridad, entre otras funciones. Estas psicólogas, se encargan mensualmente de llenar las vacantes que tengan los directores comerciales, con asesores idóneos, profesionales en ventas que reúnen el perfil y los requisitos exigidos por la compañía. Ver tabla 2. Perfil del cargo de asesor comercial.
3. Es indispensable disminuir la alta tasa de rotación de asesores comerciales, debido al impacto que genera en la organización y en el mercado.
4. Realizando una revisión más detallada del proceso de la contratación de asesores comerciales, la compañía puede disminuir costos directos e indirectos asociados al proceso, los cuales se pueden aprovechar en la implementación de un área que se dedique a esta labor.
5. El director comercial puede aprovechar y optimizar su tiempo en las labores de dirección, entrenamiento, seguimiento y control de sus asesores comerciales, cuando las actividades de contratación se trasladen a la nueva área recomendada.
6. La baja en la productividad, la principal causa de cancelación de asesores comerciales está directamente relacionada con el proceso de contratación, la cual puede disminuir si se realiza este proceso por un área especializada en el tema.
7. Toda la organización, especialmente las áreas involucradas se benefician del adecuado proceso de contratación de asesores comerciales.

8. Con asesores idóneos, resultado de un buen proceso de contratación, la organización puede aumentar sus ingresos, producto de la disminución de los costos directos, indirectos y asociados, y a la gestión comercial de asesores más efectivos y competitivos en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

1. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. V Edición, Editorial Mc Graw Hill 2000.
2. González Gatica Rodolfo. Creando valor con la gente. I Edición 2005, Editorial Norma.
3. Bernal Cesar Augusto. Metodología de la Investigación, Editorial Pearson Prentice Hall. 2ª Edición 2006.
4. Hernández Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 3º edición 2006.
5. MAC Modelo de Actuación Comercial Colpatria, 2007
6. <http://www.celisgestores.com>; cálculo de los costos de contratación.
7. <http://www.gestiopolis.com>; reclutamiento y selección de vendedores
8. <http://www.gestiopolis.com/marketing/riesgos-evitables-en-las-ventas.htm>
9. http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
10. <http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtm>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN SEGUROS Y SEGURIDAD SOCIAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL ÁREA DE CONTRATACIÓN DE INTERMEDIARIOS PARA LA UNIDAD DE INVERSIÓN COLPATRIA EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ
3	AUTOR(es)	RODRIGUEZ LABADO WILSON
4	AÑO Y MES	2011, OCTUBRE
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	VILLEGAS LUZ MARINA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>La presente investigación se realiza para demostrar la importancia de garantizar un adecuado proceso de contratación de asesores comerciales, proponiendo que sea realizado por un área que asuma este rol específico, dados los inconvenientes actuales que se presentan por la ausencia de un área que realice esta función y que evite la alta rotación de asesores comerciales y sus costos asociados. Actualmente el proceso de contratación se realiza de manera descentralizada por los directores comerciales de cada una de las unidades de negocio de la unidad de inversión.</p> <p>This research was performed to demonstrate the importance of ensuring adequate recruitment of business consultants, proposing that an area is done by assuming that specific role, given the current difficulties presented by the absence of an area that perform this function and avoid the high turnover of business advisers and their associated costs. Currently the process of hiring is done in a decentralized way of marketing managers of each business unit of the investment unit.</p>
7	PALABRAS CLAVES	RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, ENTRENAMIENTO, COSTOS
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	SERVICIOS DE SALUD
9	TIPO DE ESTUDIO	TRABAJO APLICADO
10	OBJETIVO GENERAL	Implementar un área especializada en la unidad de inversión Colpatría, para realizar la contratación de intermediarios externos.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Disminuir la alta tasa de rotación de la fuerza comercial de las compañías de la Unidad de Inversión. ▣ Disminuir los costos asociados del proceso de reclutamiento y selección de asesores. ▣ Aumentar las ventas, producto del reclutamiento y selección de personal idóneo en el área comercial de las Compañías. ▣ Optimizar la labor del director comercial, quien tiene mayor tiempo para realizar su gestión principal. ▣ Reclutar y seleccionar el personal idóneo para el cargo de asesor comercial.
12	RESUMEN GENERAL	<p>La presente investigación es una propuesta para implementar la contratación de intermediarios para de la Unidad de Inversión Colpatría en la ciudad de Bogotá, por medio de una área específica de la compañía; entendiéndose como contratación el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de asesores comerciales, el cual actualmente se encuentra descentralizado en cada compañía de la Unidad de Inversión, siendo el director comercial la persona encargada de realizar la búsqueda, reclutamiento, selección y entrenamiento de los Intermediarios con los que desea trabajar.</p> <p>En la primera parte se va a analizar la información estadística existente en la compañía validando la cantidad de asesores vigentes por cada compañía, la cantidad de asesores cancelados que se encuentran en los archivos de la dirección de Comisiones y una estadística aproximada de la cantidad de hojas de vida, entrevistas, capacitación y entrenamiento que realiza las compañías en este proceso.</p> <p>En una segunda parte se plantean los objetivos, los resultados que se espera obtener con el proyecto, así como las fases o procesos que se necesitan para lograr el objetivo general y por ende la solución del problema.</p> <p>Finalmente se presentará un análisis de las ventajas y beneficios de centralizar este proceso tan importante y decisivo para las compañías, ya que el asesor es nuestro Intermediario frente a los clientes, es la persona que vende nuestros productos y genera los ingresos para la Unidad de Inversión, es nuestra imagen y materia prima de trabajo.</p>
13	CONCLUSIONES.	<p>En definitiva y sin lugar a dudas el papel del área de Recursos Humanos es de vital importancia para el proceso comercial de la organización. Un área de recursos humanos alineada con los resultados y estrategias comerciales de la empresa, participando más activamente y sirviendo de apoyo al área comercial, lo cual redundará en mejores resultados.</p> <p>Tomado del libro Creando valor con la gente de Rodolfo González Gatica, página 70, capítulo el portafolio de productos y servicios: "Recursos Humanos debe ser capaz de "pisar la tienda" y de conocer a los clientes y sus necesidades: debe vivir el área comercial, la producción, las finanzas y la tecnología. Solo así podrá empezar a sentir el compromiso de la corresponsabilidad en la generación de los resultados. Si una empresa está reduciendo sus ingresos por ventas, la responsabilidad es, en igual proporción, del área comercial y el área de Recursos Humanos. Lo mismo sucede si las ventas se incrementan"</p> <p>Por esto es importante que el área de recursos humanos ofrezca un portafolio de productos y servicios a las demás áreas de la organización. Un ejemplo claro para el área comercial de la manera como pueden trabajar conjuntamente en pro de mejorar los resultados es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento en línea de asesores comerciales: basado en sistemas de competencias y encaminado en atraer, retener y desarrollar talentos. Con una gran base de datos de candidatos, información actualizada y disponible, sistemas de búsqueda específica, sistemas de administración del proceso, exámenes y pruebas en línea. • Procesos asociados al recurso humano, donde se pueda identificar la contribución al negocio, evaluación del desempeño, consecuencias laborales y económicas de la gestión de los asesores comerciales. • Contratación oportuna del personal de ventas: reclutamiento, selección, contratación e inducción de los asesores comerciales de las compañías del grupo Colpatría. • Contribuir a la generación de bajos índices de rotación: revisar e identificar oportunidades con base en la experiencia. <p>En estos tiempos donde cada vez es menor la ventaja competitiva entre las compañías, donde es muy semejante el producto que se ofrece a los clientes, donde encontramos cada vez clientes más exigentes, se hace necesario buscar herramientas y mecanismos internos que faciliten la gestión comercial, que garanticen un adecuado proceso de reclutamiento, selección y contratación de asesores comerciales, que disminuyan la rotación laboral en el área comercial, el área que genera los ingresos y las ventas a la compañía, es aquí, en este momento de verdad, donde debe aparecer la gestión del área de Recursos Humanos.</p>
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. V Edición, Editorial Mc Graw Hill 2000. 2. González Gatica Rodolfo. Creando valor con la gente. I Edición 2005, Editorial Norma. 3. Bernal Cesar Augusto. Metodología de la Investigación, Editorial Pearson Prentice Hall. 2ª Edición 2006. 4. Hernández Samperi Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill, 3ª edición 2006. 5. MAC Modelo de Actuación Comercial Colpatría, 2007 6. http://www.celisgestores.com; cálculo de los costos de contratación. 7. http://www.gestiopolis.com; reclutamiento y selección de vendedores 8. http://www.gestiopolis.com/marketing/riesgos-evitables-en-las-ventas.htm 9. http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html 10. http://www.monografias.com/trabajos14/recursos-humanos/recursos-humanos.shtm

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA