

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Recursos Humanos



**PROGRAMA DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA COOPERATIVA
GUADALUPANA**



AUTOR: SINTHIA ELIZABETH ECHEVERRÍA ROCA

GUATEMALA SEPTIEMBRE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**



**PROGRAMA DE RETENCIÓN DE PERSONAL PARA LA COOPERATIVA
GUADALUPANA**

Plan de trabajo para la elaboración del trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación". Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 142018 de fecha 14 de agosto de 2018.



AUTOR: SINTHIA ELIZABETH ECHEVERRIA ROCA

GUATEMALA SEPTIEMBRE 2020

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal II:	Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal III:	Vacante
Vocal IV:	BR. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal V:	P. C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO
PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador:	<u>Msc. Judith Morales</u>
Evaluador:	<u>Msc. Mildred Guillen</u>
Evaluador:	<u>Msc. Claudia Arreola</u>



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-033-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascriptos miembros del Jurado Examinador, el 17 de octubre de 2020, a las 14:30 - 15:00 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN de la Licenciada **Synthia Elizabeth Echeverría Roca**, carné No. **201120242** estudiante de la Maestría en **Administración Recursos Humanos** de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de **Maestro en Administración Recursos Humanos**, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **Programa de retención de personal para la Cooperativa Guadalupeña**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **70** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones:

Debe de fortalecer su propuesta de retención, agregar a un manual o guía, explicar normas APA (autores en bibliografía y citas), también temas de marco teórico sin autor y debe de incluir referencias correspondientes, adicionalmente incluir el tema de salario emocional, dado que lo reporta en su propuesta, sin embargo, no viene reflejado en su marco teórico. Leer nuevamente todo el documento y hacer correcciones de redacción.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Edwin Morales
Coordinador

Msc. Rafael Guillén
Evaluador

Licda. Cynthia Elizabeth Echeverría Roca
Sustentante

Msc. Claudia Amador
Evaluador

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante **Sinthia Elizabeth Echeverria Roca** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f) 
Msc. Judith Morales
Coordinador

Agradecimientos

A Dios

Por brindarme la inteligencia y fortaleza para alcanzar esta meta. "Todo lo puedo en cristo que me fortalece" (Filipenses 4:13)

A mis padres

Marlon Echeverria y Dora Roca de Echeverria, por su apoyo brindado durante mi carrera de estudios de posgrado.

A mis hermanos

Delbert, Ludy por su cariño y apoyo.

A mi familia en general

Por su constante aliento, apoyo y cariño.

A la cooperativa guadalupana

Por abrirme las puertas y su apoyo para la realización de mi trabajo de graduación.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

Por los conocimientos brindados para mi preparación profesional.

A la Facultad de Ciencias Económicas

Por darme la oportunidad de formarme como profesional.

Contenido

	Página
Resumen	i
Introducción	ii
1. Antecedentes	1-6
2. Marco teórico	7
2.1. Cooperativa	7
2.1.1. Origen del cooperativismo a nivel mundial.....	8
2.1.2. Historia del cooperativismo en Guatemala.....	9
2.2. Rotación de personal	10
2.2.1. Tipos de rotación de personal.....	11
2.3. Índice de rotación	12-13
2.4. Teoría de la motivación de Maslow	14
2.5. Impacto de rotación laboral en las empresas	15-16
2.5.1. Entrevista de separación	17
2.6. Retención de personal	17-18
2.6.1. Estrategias de retención de personal.....	19
2.7. Salario Emocional	20-21
2.8. Clima laboral	22
2.9. Plan de carrera.....	23
2.10. Reconocimiento laboral.....	23
2.11. Programas de ayuda al colaborador	24
2.12. Incentivos	25
2.13. Mejora de calidad de vida	25
2.14. Integrar a la familia.....	26
3. Metodología.....	27
3.1. Definición del problema.....	27

3.2. Delimitación del problema	27
3.2.1. Unidad de análisis	28
3.2.2. Periodo a histórico	28
3.2.3. Ámbito Geográfico	28
3.3. Objetivos	28
3.3.1. General	28
3.3.2. Específicos.....	28
3.4. Método	29
3.4.1 Fase uno Indagación.....	29
3.4.2 Fase dos aplicación de instrumento.....	30
3.4.3 Fase tres análisis de resultados.....	30
3.4.4 Fase cuatro selección de programa de retención	30
3.4.5 Fase cinco diseño y descripción del programa de retención.....	30
3.4.6 Fase seis implementación del programa.....	30
3.4.7 Fase siete evaluación de satisfacción.....	30
3.5. Técnicas e Instrumentos	31
3.5.1. Encuesta	31
3.5.2. Entrevista	31
4. Discusión de Resultados.....	32
4.1. Recolección de Información	32-34
4.2. Presentación de resultados	35
4.2.1. Desarrollo laboral	35-40
4.2.2. Motivación laboral	41-42
4.2.3. Trabajo en Equipo.....	43-46
4.2.4. Salario.....	47-48
4.2.5 Comunicación	49-50
4.2.6. Reconocimiento laboral.....	51
4.2.7. Incentivos Laborales	52-54
4.3. Discusión de resultados.	55-57
Conclusiones.....	58
Recomendaciones.....	59

Bibliografía..... 60-62
Anexos 63-81
Índice de Figuras 82
Índice de cuadros 83

Resumen

El presente trabajo propone el diseño de un programa de retención laboral a la cooperativa, el cual tiene como objetivo disminuir el índice de rotación lograr así reducir los gastos que este representa y retener al personal.

Los programas de retención contribuyen a mejorar la satisfacción laboral de los empleados, lo cual es favorable para las organizaciones que buscan mantener un clima laboral agradable, que permita que los colaboradores se sientan motivados para cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

Con la elaboración y aplicación de instrumentos enfocados a identificar los factores internos de mayor incidencia en el personal y estudio de los registros internos de la cooperativa. Se logró recolectar la información pertinente para el análisis de la percepción del personal de la cooperativa, representando los resultados obtenidos por medio de gráficas, permitiendo identificar las prácticas de recursos humanos como trabajo en equipo, comunicación e incentivos, que es necesario reforzar con el fin de mejorar las condiciones internas y la percepción de los empleados.

Para contribuir a mejorar el índice de rotación de la institución, se elaboró un esquema de programas de retención para el personal, con sus respectivos formatos y estrategias pertinentes que den como resultado la reducción en la rotación e incremento en la retención de personal, debido a que no se cuenta con dicho instrumento que permita la satisfacción y un clima laboral adecuado para retener al personal de la cooperativa.

Introducción

Actualmente, las organizaciones buscan mejorar sus estrategias para mantener al personal satisfecho y con esto disminuir los índices rotación; también retener al talento humano creando un ambiente laboral adecuado, garantizando el bienestar emocional de los colaboradores para mejorar el desempeño laboral. Por lo anterior, en el presente trabajo se diseñó un programa de retención de personal, para aplicarlo al recurso humano que forma parte de la cooperativa guadalupana para mejorar la satisfacción laboral.

El Capítulo I, se presentan los antecedentes el cual se detalla por diversas tesis que fundamentan el trabajo de graduación, en relación a la problemática identificada, metodologías empleadas, resultados y propuestas que permitirán sustentar las diversas herramientas elaboradas como propuesta a la cooperativa.

El Capítulo II, muestra el marco teórico y conceptual que describe las principales teorías científicas que fundamentan la importancia de contar con programas de retención de personal.

El Capítulo III, se desarrolla la metodología utilizada que fundamenta el trabajo profesional de graduación: definición del problema, delimitación del problema, objetivo general, objetivos específicos, unidad de análisis, periodo histórico, ámbito geográfico, técnicas e instrumentos y método que detalla el proceso para el diseño de un programa de retención.

El Capítulo IV, presenta el análisis y discusión de resultados obtenidos por medio de los cuales se evalúa la satisfacción laboral y el impacto en la rotación del personal dentro de la cooperativa, conclusiones y recomendaciones donde se evidencia el cumplimiento de los objetivos, la propuesta de programa de retención, el cual permite disminuir los índices de rotación y mejorar la satisfacción laboral dentro de la cooperativa.

1. Antecedentes

La Cooperativa Guadalupana, asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, brinda apoyo en ahorro y crédito a sus asociados para aportar al desarrollo económico y social. Fundada el 22 de enero del año 1965, los padres Maricknoll tenían a cargo la Parroquia de Nuestra Señora de Guadalupe en zona 10, funciona por primera vez en el sótano de las clínicas Parroquiales con el fin de buscar el mejoramiento social y económico a través de servicios financieros. Cuenta con 54 años de experiencia, con 23 puntos de servicio, 18 agencias y 5 kioscos, actualmente 140,000 asociados disfrutan de los servicios financieros de la Cooperativa, así como ahorro, préstamo y tarjetas. El sistema MICOOPE se integra por 25 cooperativas de ahorro y crédito, 237 agencias a nivel nacional integradas en red inter-sistemas, apoyados en una red de aliados estratégicos conformada por 218 agentes, el sistema MICOOPE está integrado por, Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Seguros Columna, Fondo de Garantía MICOOPE y SERVIMICOOPE.

Busca en su visión ser referente del cooperativismo en ahorro y crédito que aporta al desarrollo económico y social de sus asociados en los lugares donde tienen presencia. Mientras que su misión consiste en brindar una experiencia única y positiva, entregando soluciones oportunas, para lograr el desarrollo socioeconómico digno de sus asociados, sus valores integridad, compromiso, disciplina, respeto y espíritu cooperativo. La Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito entre sus funciones principales se encuentra actuar como organismo de integración, representación, defensa y fortalecimiento de las cooperativas afiliadas. Seguros COLUMNA es la aseguradora de sistemas MICOOPE que facilita seguros de vida, de vehículos, accidentes, agrícolas y otros, para la tranquilidad de todos los asociados. Fondo de Garantía MICOOPE, entidad especializada en la supervisión financiera, basada en riesgos de las cooperativas; además, garantiza la devolución de los ahorros de los

asociados. Finalmente, SERVIMICOOPE es la institución encargada de facilitar las mejores condiciones en moneda extranjera de los asociados y público en general.

De acuerdo Domínguez. (2018) con el tema de tesis: “Motivación laboral y retención de personal en una empresa de crédito prendario”, elaborada en Lima Perú, para optar al grado de Magister (Tesis de Posgrado) en la Universidad Cesar Vallejo. En la actualidad para las empresas es indispensable contar con colaboradores que estén motivados y sean competitivos de esta manera van a contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Tuvo como objetivo general determinar la relación entre motivación laboral y la retención de personal el método empleado fue hipotético deductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel correlacionar, de enfoque cuantitativo, diseño experimental. La técnica empleada para recolectar información fue la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios debidamente validados a través de juicios de expertos, como resultado se indicó que existe una relación débil directa entre motivación laboral con el nivel de retención de personal donde se interpreta a mayor motivación, habrá también mayor compromiso organizacional por lo tanto el trabajador tendera a permanecer en el ambiente laboral, se encontró que hay constante rotación, una de las causas probables se le puede atribuir a la búsqueda de su desarrollo profesional y personal. Se recomienda a la empresa con el apoyo del Área de Recursos Humanos, así como el área de administración, fortalecer la gestión del Talento Humano donde puedan diseñar y ofrecer un programa de compensación así el personal se sentirá motivado y esto se verá reflejado en el servicio que ofrecen a sus clientes, recompensar a su personal por lealtad, compromiso, rendimiento por sus logros con la empresa y esta recompensa puede ser monetaria y no monetaria, brindar oportunidades de desarrollo profesional.

Según a Medina. (2017) en la tesis titulada: “Mejores Prácticas en Recursos Humanos Para la Retención del Talento Humano”, realizada en Santiago de Cali Colombia, para optar al grado de Maestría en Administración de Empresas (Tesis de Posgrado) de la Universidad ICESI (Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Icolda). El desarrollar herramientas útiles para incrementar el desempeño de las empresas es

importante sin embargo es necesario aplicar las mejores prácticas en recursos humanos con la finalidad de construir buenas relaciones laborales. El objetivo del estudio es la revisión de lo que se ha escrito en los últimos 5 años, sobre mejores prácticas para la retención de talento humano en empresas de servicios para contribuir con el desarrollo de un artículo de investigación. La metodología utilizada es descriptiva en este caso se trata de recopilar información acerca de estudios recientes y describirlos y analizarlos, mostrando el aporte que hacen al tema estudiado. Los resultados obtenidos acerca de estudios realizados a nivel mundial y nacional de diferentes autores, todos apuntan que la retención es mantener a los buenos empleados en la organización utilizando estrategias que le generen sentido de pertenencia.

La importancia de la retención del recurso humano se relaciona con el capital social y con los costos. Las empresas que implementan prácticas flexibles familiarmente responsables (PFFR), está positivamente relacionado con el enriquecimiento trabajo familia y negativamente con el conflicto, que los trabajadores más satisfechos están comprometidos con la organización. Se concluye que los temas a trabajar en las empresas son, prácticas de recursos humanos en los diferentes niveles de la organización para crear sentido de pertenencia y responsabilidad, conciliación trabajo-familiar, es una forma exitosa de retener empleados cuando la empresa compromete a la familia del empleado dando educación a los hijos, auxilios para vivienda, recreación etc. compensación y beneficios lo que la empresa debe buscar en términos de compensación es lograr equidad interna y competitividad externa con respecto a salarios, modelos de retribución flexibles para crecimiento profesional y personal, con la implementación de estrategias enfocadas en estos temas, las empresas podrán lograr la retención de personal.

De acuerdo a Valdebenito (2016) "Propuestas de Valor del Empleado para Atraer y Retener Talento a través de un modelo de Recompensa Total", Santiago de Chile, para optar al grado de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional (Tesis de Posgrado) Universidad de Chile. La investigación se basó en estudios de clima

laboral, reuniones focales, instancias informales y entrevistas no estructuradas y se detectó muchas oportunidades de mejora en términos de propuesta a los empleados. El objetivo del estudio era crear una propuesta de valor atraer al empleado y retener el talento, basado en un modelo de Recompensa Total. El método para apoyar la investigación es a través de un enfoque inductivo, ya que es un estudio que va desde lo particular a lo general y como es un caso bastante representativo en las organizaciones, a partir de resultados individuales, se intentará encontrar una teoría que se pueda generalizar y fundamentar, profundizando en los distintos aspectos, elementos y características propios del estudio. Como resultado de las entrevistas semiestructuradas y observación se tienen dimensiones en la comunicación y liderazgo los cuales se deben trabajar. Se propone el Modelo de Recompensa Total, el cual incluye todo tipo de recompensa, ya sean monetarias o no, directas e indirectas, incorporando todo lo que los colaboradores valoran en relación a su trabajo. Además de un sistema integrado y coherente que va de la mano con la estrategia de la organización y asegura que cada contribución que las personas hacen a la empresa sea equitativa.

Según Mina (2015) en la tesis titulada: "Atracción y Retención del Talento Problemática en Empresas IT", realizada en Buenos Aires Argentina, para optar al grado de Ingeniero en Telecomunicaciones (Tesis de Posgrado) en la Universidad Blas Pascal Instituto Tecnológico. La no utilización plena de gestión para atraer y retener talento incrementa los costos laborales de la empresa, aumenta la rotación del personal, a la vez que disminuye la productividad. Como objetivo se estableció poder determinar el grado de conocimiento de los conceptos de atracción y retención como herramientas de gestión de las empresas. La investigación fue realizada por dos tipos de estudio cualitativos y cuantitativos. El primero fue realizado a Directivos de la Empresa y el segundo con técnicos especialistas. Para esta tarea se realizaron cuestionarios digitales. Como resultado se determinó que no se realizan encuestas de satisfacción, existen muy pocas oportunidades de desarrollo y pocos planes de capacitación y desarrollo. En conclusión, tanto los Directivos y los Técnicos coinciden en que existen algunas acciones tanto para atraer como retener talentos, pero no parecen ser suficientes.

Como recomendación se propone adoptar metodologías como el Feedback 360 (evaluación de desempeño), evaluación por competitividad, plan de carrera y sucesión y evaluación del perfil. Asimismo, diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua el talento, el aprendizaje, la creatividad e innovación en las organizaciones.

Según Olaya. (2015) en investigación titulada: “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.”, realizada en Colombia, para optar al grado de Magister en Administración (Tesis de Posgrado) de la Universidad de Medellín. El retener al personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, esto debido a que la desvinculación representa costos y daño a la imagen de la organización. Con esta investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación del personal en la empresa, el análisis parte de datos suministrados por la organización y derivado de una encuesta a los trabajadores activos. Con base a esta encuesta se utiliza una metodología de estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados muestran que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación, lo importante de conocer las causas de rotación es poder establecer estrategias que ayuden a la disminución de estas dentro de la organización, de no llegar a implementarse estrategias que ayuden a la retención del personal, se puede generar consecuencias con respecto a costos, reconocimiento, cumplimiento, calidad de servicio, desconfianza y falta identificación con la organización, entre otras.

Al hacer un análisis de éste contexto, se generan propuestas técnicas que van desde que la empresa analice posibles aspectos que ayuden a minimizar la rotación, como por ejemplo salarios más competitivos, hacer que los empleados vean el éxito de la organización como propio, determinar nuevos niveles jerárquicos, flexibilidad horaria, realizar capacitaciones que ayuden al crecimiento profesional entre otros.

En conclusión, la rotación de personal es la causa de diversos factores, tanto internos como externos que afectan al personal de una organización. Con la finalidad de

conocer los factores que causan insatisfacción laboral dentro de una organización, es necesario desarrollar instrumentos estadísticos que permitan conocer las necesidades inherentes en los empleados que causan insatisfacción. Permitiendo así poder implementar estrategias ya sea compensaciones económicas o no económicas, que permitan mejorar las condiciones laborales, mejorar el desempeño de los empleados y mejorar la productividad.

2. Marco teórico

El marco teórico, que se desarrolla a continuación, permite conocer todos los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo del trabajo profesional de graduación.

2.1. Cooperativa

Según la Organización Internacional del Trabajo, “la cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para lograr hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales que tienen en común cuya administración debe llevarse a cabo de la forma en que acuerden los socios poseen una propiedad conjunta y democráticamente controladas” (OIT, 2008). Buscan brindar apoyo para garantizar tranquilidad financiera y proporcionar el desarrollo socioeconómico de los asociados.

De acuerdo a la función que desempeñan las cooperativas pueden clasificarse:

- a) Cooperativa de Trabajo asociado
- b) Cooperativas sociales
- c) Cooperativas de ahorro y créditos
- d) Cooperativa de consumidores y usuarios
- e) Cooperativa de servicios
- f) Cooperativa de viviendas
- g) Cooperativa de transporte
- h) Cooperativa de Comercio
- i) Cooperativa farmacéutica

Los valores sobre los que se fundamente una cooperativa es de ayuda mutua, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, libertad, justicia y responsabilidad las ventajas con las que cuenta una cooperativa respecto a otras sociedades son:

- a) Capital social variable: el capital social se adapta a las posibilidades de los socios.
- b) Responsabilidad limitada: los socios son responsables del capital que han aportado.
- c) Bonificaciones fiscales: los socios pueden gozar de determinadas exenciones y bonificaciones fiscales.
- d) Libre adhesión: los socios se dan de alta y baja en el momento que ellos deseen.
- e) Toma de decisiones democrática: todos los socios participan en el proceso de decisión.
- f) Gestión normalmente austera y poco arriesgada: las decisiones se toman en grupo por lo que la mayoría es adversa al riesgo y no se precipitan a determinadas inversiones.
- g) Alta comunicación entre los socios: existe mucha comunicación y transmisión de información.

2.1.1. Origen del cooperativismo a nivel mundial

De acuerdo a la Alianza Cooperativa Internacional (ACI). El cooperativismo tiene su origen en el siglo XVII , donde se observan las observaciones doctrinales de John Bellers, proponiendo la creación de asociaciones de trabajo Charles Fourier, promovió en Francia una doctrina para impulsar la asociación espontanea en individuos.

La revolución industrial en Inglaterra desde 170 a 1850 dio lugar al cooperativismo surgió derivado a que el personal estaba siendo sustituido por la maquinaria moderna instalada la influencia de la revolución industrial con sus características de desorden sobre la clase trabajadora el desempleo y el hambre dieron lugar a buscar medios adecuados para subsistir donde 28 trabajadores sin empleo buscaron estudiar formas que mejoraran su situación económica, después de un año de sacrificio de ahorro logrando así reunir un pequeño capital, establecieron una tienda de consumo, la cual fue puesta en marcha en un local alquilado en el famoso Callejón del Sapo. En Inglaterra en 1844 se funda la primera Cooperativa de la historia, con el nombre de.

“JUSTOS PIONEROS DE ROCHDALE”. La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en algunas organizaciones de beneficio común, el éxito de esta sociedad de baso en sus principios, entre los cuales se destacan:

- a) Un miembro un voto.
- b) Igualdad de sexos entre los miembros
- c) Solo las provisiones puras se pueden vender, en peso y medida completos.
- d) Asignación de un dividendo a los miembros.

En Gran Bretaña se extendía el cooperativismo de consumo así mismo por otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos, se desarrollaba de forma simultánea otras formas de cooperativas en el campo económico y social. Bajo la inspiración de Friedrich Wilhelm, aparecía en Alemania las cooperativas de crédito orientadas hacia los campesinos, las cooperativas desde su inicio de desarrollo iniciaron diversas formas de integración y en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

2.1.2. Historia del cooperativismo en Guatemala

Según la Organización Internacional de Trabajo (2012). El movimiento cooperativismo se originó de forma informal en el siglo XX en el año 1903, durante el gobierno de Estrada Cabrera, cuando se inició este movimiento se organizaron asociaciones que tomaron carácter gremial con algunos rasgos cooperativos. Cabrera firmó el decreto 630 “Ley de Sociedades Cooperativas” con fecha 28 de enero de 1903 para fomentar el espíritu de ahorro.

El 13 de julio de 1949, se emite el decreto No.643, que constituye la primera ley de cooperativas. Debido al poco desarrollo alcanzado en el país el, Organismo Ejecutivo en 1953 promulgó el Decreto No. 1014 con el cual se canceló de forma definitiva el

departamento de fomento cooperativo, en 1956 se le asignó a la Superintendencia de Bancos el control y desarrollo cooperativo a excepción de las cooperativas agrícolas las cuales era función del Ministerio de Agricultura, el movimiento cooperativo en Guatemala no existía un organismo especializado en materia cooperativa. En el año 1978 se crea el decreto Legislativo 82-78, Ley General de Cooperativas, que busca promocionar a las organizaciones cooperativas, dando un mandato al Estado de impulsar una política de apoyo a las entidades y establecer un régimen de organización y control y con el mismo se creó el Instituto Nacional de Cooperativas, quien es en la actualidad la institución rectora y centralizadora el movimiento cooperativo.

Con la nueva emisión de la Constitución Política de la Republica en 1985 se fortalece el sistema cooperativo, de acuerdo al artículo 119 indica como obligaciones del Estado fomentar y proteger la creación y funcionamiento de cooperativas. Las cooperativas de ahorro y crédito fueron supervisadas por la Superintendencia de Bancos hasta principios de la década de 1990 cuando se transfirió las funciones de supervisión y vigilancia a la Inspección General de Cooperativas (INGECOP), quedando como el órgano fiscalizador creado por el Estado.

2.2. Rotación de personal

La rotación afecta a los trabajadores, la cultura y la forma en que es percibido el negocio. La rotación no es más que el resultado de la salida de cierto número de empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. La rotación de personal es inevitable a cada separación siempre corresponde una contratación.

El número de personas que se desvinculan de la organización debe ser compensado con el mismo número de contrataciones. Chiavenato (2009) lo define como: “El flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización”. (p.91)

El número de personas que deciden desvincularse de una organización debe ser compensado con el mismo número de contrataciones, esto con el fin de mantener un índice de rotación sano.

La rotación de personal puede estar influenciada por la mala comunicación durante el proceso de contratación. Al respecto, Castellanos (2012) afirma:

Es necesario ser honesto en cuanto al grado real de creatividad que espera el puesto para el que se contrata por temor a perder a un buen candidato, algunos seleccionadores suelen prometer a los candidatos de un puesto, de un campo de acción mayor del que en realidad tendrán en sus áreas de trabajo. A través del tiempo estas promesas sin cumplir generaran frustración y desencanto, llegando a convertirse en verdaderas causas de rotación personal. (p.96)

Durante el proceso de contratación se debe dar a conocer de forma clara las funciones que debe ejecutar el colaborador en el puesto de trabajo al que está aplicando, el grado de desempeño que se requiere como será evaluado, todos los aspectos que engloba el mismo para evitar comportamientos negativos.

2.2.1. Tipos de rotación de personal

Chiavenato (2009) determina que: “existen dos tipos de separación: la separación por iniciativa propia del empleado (renuncia) y separación por iniciativa de la organización (despido)”. (p.91)

a) Separación por iniciativa del empleado (renuncia)

Se presenta cuando el empleado por razones personales o profesionales decide terminar la relación laboral con el empleados. La decisión de separarse puede darse por dos situaciones por insatisfacción del empleado con el trabajo y la segunda por alternativas más atractivas que se encuentren en el mercado laboral. Muchas de las

causas de separación voluntaria tienen relación con la imagen que la empresa da a sus colaboradores.

b) Separación por iniciativa de la organización (despido)

La empresa decide terminar la relación laboral con el empleado ya sea por buscar personal que se adecue mejor a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Cuando el despido es indispensable algunas organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados para evitar que baje el ánimo o fidelidad. Es importante analizar este tipo de rotación puede indicar problemas en la plantilla de empleados y en los procesos de selección.

2.3. Índice de rotación

El índice de separaciones mide la proporción de estas con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio existente de empleados.

Chiavenato (2009) menciona que: “La ecuación para el cálculo del índice de rotación es”. (p.118)

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A= admisión de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).

D= desvinculación de personal en el área considerada dentro del período considerado.

F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2= Número de trabajadores al final del período.

El cálculo del índice de rotación es necesario diferenciar entre los empleados desvinculados por voluntad y de aquellos que renuncian porque ya no quieren pertenecer a la misma. Aponte. (2006) Define: “No es lo mismo la salida de una persona competente que la empresa quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz”. (p.69)

La rotación de personal se presenta en porcentaje, el índice refleja la dinámica de circulación de empleados de un área en un tiempo determinado. De los resultados de rotación obtenidos, el departamento de recursos humanos determina estrategias con la finalidad de solventar la problemática. El índice de rotación adecuado es aquel que permite a la empresa, retener personal de buena calidad y sustituir aquel que refleja un mal desempeño.

La rotación ideal está enfocada en potenciar la máxima calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. Es importante conseguir una situación estable del sistema, mediante regulaciones y correcciones constantes.

Un índice de rotación alto puede indicar que la organización no es capaz de retener a sus empleados, ya sea porque no les guste el trabajo o por diversas razones: horario, salario, transporte, clima organizacional. Un índice de rotación bajo puede indicar estancamiento en la organización.

Puede existir infinidad de causas de rotación dentro de la organización, esto puede depender del tamaño de la empresa, el giro (a que se dedica), ubicación geográfica, satisfacción laboral, clima laboral etc.

Chiavenato, (2009) propone varios factores relacionados a las causas internas y externas que afectan la rotación.

Internos:

- Políticas salariales
- Estilo administrativo
- Oportunidades de crecimiento interno.
- Diseño de los puestos.
- Las relaciones humanas.
- Las condiciones físicas y psicológicas del trabajo.

Externos:

- Situación de oferta y demanda del mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

2.4. Teoría de la motivación de Maslow

El ser humano tiene necesidades que deben ser satisfechas para dar lugar a nuevas necesidades por satisfacer. De acuerdo a Chiavenato (2009) afirma:

Abraham Maslow fue uno de los principales exponentes de las teorías de la motivación, dando a conocer que no todas las necesidades humanas tienen la misma fuerza para poder ser satisfechas. Por lo tanto describió una pirámide de necesidades, las cuales son primarias y secundarias y el orden jerárquico respectivamente es de abajo hacia arriba. Esta teoría formula que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. (p.43:44)

La pirámide de Maslow se divide en 5 niveles, uno para cada tipo de necesidad:

- Fisiológicas: cuestiones básicas de supervivencia.
- Afiliación: tienen que ver con las relaciones interpersonales.
- Reconocimiento: las personas buscan el reconocimiento tanto de ellas mismas como de los demás.

- **Autorrealización:** es la cúspide de la pirámide está relacionado directamente con el crecimiento laboral.

La teoría de Maslow se puede aplicar muy bien en el entorno laboral, para un empleado todo comienza cuando las necesidades de orden fisiológico y de seguridad están cubiertas. Para una persona el salario es importante pero no solo necesitara de la empresa una fuente de ingresos; la compañía debe proporcionar unas condiciones y un lugar para poder cumplir sus labores, oficina, instalaciones para comer o descansar, una vida saludable, relaciones interpersonales sanas, logrando así motivar al empleado .

2.5. Impacto de rotación laboral en las empresas

La rotación de personal, es causada por factores internos y externos que afectan al personal de una empresa. Chiavenato (2009) define:

La rotación es el efecto de causas internas y externas que afectan a la organización las externas son la oferta y la demanda del mercado de RH, las oportunidades de empleo en el mercado laboral. Variables internas, prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, el crecimiento interno, el diseño de puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo, la cultura es responsable en buena parte. (p.92).

La rotación le cuesta muy caro a la organización, el proceso de reclutamiento, selección, de formación y reparación son costos para la empresa en tiempo y en dinero.

La rotación de personal puede reducirse al elevar la lealtad y motivación en los colaboradores. Mondy (2010) define que: “Incrementar la lealtad y motivación de los empleados conduce a un decremento en la rotación. Los individuos que consideran que la empresa está interesada en su planeación de carrera tienen más probabilidades de permanecer en la organización.” (p.229)

La empresa que busca incrementar la lealtad y motivación en sus empleados genera mejores condiciones laborales, existe satisfacción y se incrementa la productividad dando como resultado menor índice de rotación.

La rotación de personal puede llegar a ser un problema para la empresa debido al aumento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, por lo que los esfuerzos por mantener a los empleados con alto índice de satisfacción laboral y fomentar un clima positivo pueden generar mejores resultados. Robbins (2008) afirma:

La rotación es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y a los trastornos laborales. Igual que el ausentismo, los gerentes nunca podrán eliminar la rotación, pero es algo que desean minimizar, sobre todo entre los empleados con alto nivel de desempeño y los que son difíciles de reemplazar. (p.20)

Es importante tener claro que la rotación no se puede eliminar pero si buscar programas que se adapten a la situación y permitan minimizar la tasa de rotación, buscando preservar a los empleados que generan buenos resultados en la productividad.

La rotación de personal en una organización incrementa al presentarse mejores oportunidades laborales en el mercado. Sotomayor (2009) afirma:

No existe la forma de retener al talento más preparado y valiosos cuando existen condiciones que los mejoran en forma sustancial pues es pertinente señalar al incrementarse la rotación se tiene una incidencia en la baja de productividad en general, representando una problemática seria y de fondo en el campo laboral. (p. 217)

Los índices de productividad se ven afectados dentro de la organización cuando se refleja un incremento en la rotación de personal, es imposible retener el talento valioso para la organización cuando existen mejores oportunidades laborales en el mercado con mejores beneficios y mejores sueldos.

2.5.1. Entrevista de separación

De acuerdo a Chiavenato (2009). “La entrevista de separación que se realiza al empleado al momento de abandonar la organización, debe de ser realizada por un profesional de recursos humanos y abarca los siguientes aspectos”. (p.92)

1. El motivo de la separación (por iniciativa propia o por iniciativa de la organización).
2. La opinión del empleado sobre la empresa, sobre su jefe y colegas.
3. Opinión del empleado sobre el puesto, horario de trabajo y condiciones laborales.
4. La opinión del empleado sobre el salario, prestaciones y oportunidades de crecimiento.
5. La opinión sobre las relaciones humanas, ánimo y actitud de las personas.
6. La opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

La información que se recolecta por medio de la entrevista de separación está enfocada a los aspectos que están bajo el control de los empleados y que son claramente percibidos por ellos. Se debe tomar en cuenta que existen ciertos aspectos que se escapan totalmente de la percepción y que deben de ser recogidos dentro de la organización a partir de registros en el sistema de control de recursos humanos. Estos datos son los siguientes:

1. Motivo real por el que el empleado deja su trabajo.
2. Salario.
3. Actitudes del empleado con relación a su empleo anterior.
4. Registrar los cambios que recomienda el empleado.

2.6. Retención de personal

El buscar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención del mejor capital humano es un problema que representa un reto diario para una organización. Las empresas reconocen que tienen problemas en retener a sus mejores

talentos ya que no es solo caso de coyuntura económica sino que también de las condiciones internas que se desarrollan.

Empleados comprometidos generan mejores resultados. Según lo define Robbins & Coulter (2009):

Existen beneficios que resultan de contar con empleados altamente comprometidos. Primero, este tipo de los empleados tienen 2 y media veces más probabilidades de sobresalir que sus compañeros menos comprometidos. Además, las compañías con empleados altamente comprometidos tienen índices de retención más altos, lo que les ayuda a mantener los costos de reclutamiento y capacitación bajos. (p.288)

Los factores de competitividad de las organizaciones hoy en día son en gran medida el recurso humano, siendo este el recurso más valioso en las mismas por lo que la organización debe buscar que estén adecuadamente reenumerados, reconocidos y se les brinden oportunidades de crecimiento. De nada sirve que las organizaciones inviertan en tecnología, recursos materiales y financieros si no cuenta con el recurso humano capaz de optimizarlos.

Los procesos de retención aseguran la permanencia de los empleados en la organización. De acuerdo a Chiavenato (2009):

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. (p.279)

Los procesos de retención permiten mantener a los empleados motivados, lo que da como resultado asegurar su permanencia dentro de la empresa y su contribución al logro de los objetivos planteados por la organización. La retención del talento debe de

ser prioridad no solo para el departamento de Recursos Humanos, sino para toda la organización. Recursos Humanos debe tener claramente definidas las necesidades y los perfiles de los puestos estos deben de estar correctamente alineados a las estrategias de la organización, con la finalidad de tener a los candidatos adecuados en los puestos de trabajo.

2.6.1. Estrategias de retención de personal

Existen varias formas de compensar al personal, con el propósito de retener y atraer al personal adecuado. Mondy (2010) afirma:

Las empresas que compiten por la obtención de trabajadores en una situación de alta demanda pueden tener que recurrir a los incentivos de remuneración. Un salario de alto nivel es un método obvio. Para compensar, algunas organizaciones ofrecen dividendos adicionales para inducir a los individuos a unirse a la empresa, como semanas de trabajo de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia y centros para el cuidado de los hijos. (p.111)

El general un buen entorno organizativo permite incrementar la satisfacción laboral. Alles (2005) afirma: "Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización para ello se debe trabajar en políticas de retención". (p.32)

Contar con un buen clima laboral permitirá incrementar la satisfacción laboral, mejores relaciones internas dando como resultado un incremento en la retención del personal.

El factor monetario como factor motivacional es importante pero no es definitivo. Werther & Davis (2008) afirma: "El factor monetario es claramente es un factor motivador pero no es el único para que las personas tomen o dejen su trabajo, las compensaciones monetarias se dividen en:" (p.370)

1. Compensación monetaria directa (Salario).
2. Compensación monetaria indirecta (vacaciones, propinas, horas extras, servicios y beneficios).

Sin embargo puede ser un importante factor de desmotivación cuando los empleados lo consideran no equitativo a su esfuerzo laboral. De acuerdo a Corral (2006):

Ninguno de los modelos que existen sobre la motivación considera la retribución como la principal causa motivadora. Sí en cambio se reconoce que pueda ser un importante factor de desmotivación cuando no se cumple alguno de los criterios básicos de diseño: la equidad externa, la equidad interna percibida, la comunicación necesaria acerca del sistema de compensación que permita a los empleados saber cómo se influye su trabajo en su salario, etc. (p.9)

a) Compensaciones no monetarias

Este tipo de compensaciones se refieren a factores tales como clima organizacional, bienestar Laboral, recomendaciones, comunicaciones internas.

El dinero es una fuerte motivación pero no motiva de la misma manera a todo el mundo, hay personas que los motivan más aspectos no monetarios. Gómez & Balkin (2008) afirma: “Algunas personas les interesa más los aspectos no monetarios de su trabajo, el reconocimiento, los honorarios y el reembolso del 100 por 100 del gasto en cursos de formación pueden ser algunas de las recompensas no monetarias”. (p. 426)

2.7. Salario Emocional

Son retribuciones, no económicas que recibe el empleado en una organización con el fin de incrementar la satisfacción laboral y crear un clima laboral agradable. Gay (2009) afirma que: “Es cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación. No monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”. (p. 45)

En la actualidad muchas empresas, buscan ofrecer incentivos adicionales a los económicos para atraer talento y crear una imagen positiva de la empresa en el mercado laboral. Mondy (2010): “ Hay empresas que disponen de formas más sutiles de compensar para atraer a los empleados hacia una compañía, como semanas de cuatro días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia, empleos de tiempo parcial y centros para cuidado de los hijos”. (p.111)

Con la finalidad de aportar y enriquecer el salario económico, las empresas ofrecen compensaciones a los empleados. Las compensaciones no monetarias poseen componentes que son el trabajo mismo y el ambiente laboral, en este ambiente se incluyen diversas modalidades en el trabajo, las cuales permiten mayor equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, esto incrementa la satisfacción del personal. Mondy (2010) define que: “compensaciones no económicas son”. (p. 321)

1. Colegas agradables
2. Condiciones de trabajo
3. Horarios flexibles
4. Semana de trabajo reducida
5. Trabajos a distancia
6. Trabajos de tiempo parcial.

Las compensaciones no monetarias, incrementan la retención del personal y reducen la rotación. Dando como resultado un equilibrio entre lo laboral y la vida personal, en la actualidad se debe tener en cuenta que el salario económico es importante, sin embargo hoy en día los beneficios que ofrecen las organizaciones tiene mayor peso, un empleado que se siente bien emocionalmente con la empresa genera mejores resultados en el alcance de los objetivos organizacionales.

2.8. Clima laboral

Chiavenato (2009) define que: “El ambiente laboral es el ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima laboral guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes”. (p. 49)

El clima laboral involucra:

1. La relación con los compañeros de trabajo y líderes.
2. La cultura organizacional o corporativa.
3. El espacio disponible para el desarrollo personal.

Lograr un buen clima laboral es responsabilidad de los directivos por medio de la cultura organizacional y la gestión se lograr un correcto desarrollo de los empleados. El departamento de Recursos Humanos es el ente gestor que debe llevar a cabo evaluaciones de clima laboral que permitan conocer las necesidades existentes en cuanto a satisfacción laboral ya que se debe lograr el desarrollar el potencial del empleado para obtener los resultados esperados. Chiavenato (2009) indica que: “Factores que influyen en el clima laboral”. (p. 50)

1. Liderazgo flexible.
2. Relaciones sanas.
3. Autonomía.
4. Igualdad.
5. Espacios de trabajo óptimos.
6. Reconocimientos.

El clima organizacional está estrechamente relacionado al nivel de motivación de los empleados en una organización. Chiavenato (2009) define que: “El clima organizacional está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización, tiene una estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes, cuando está es alta el

clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración”. (p.49)

2.9. Plan de carrera

Constituye una estrategia en que las organizaciones proporcionan oportunidad de crecimiento a sus empleados de ascender por promociones en estrecha relación con habilidades, conocimientos, características personales y experiencia. El desarrollo profesional y personal constituye una motivación para la mayoría de personas. Un plan de carrera bien pensado y ejecutado es una excelente estrategia de retención.

La empresa al elaborar planes de carrera proporciona a los empleados oportunidades de crecimiento profesional. Werther & Davis (2008) afirma: “Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo”. (p.285)

Las empresas deben apoyar a sus empleados a alcanzar los objetivos de carrera, deben de darle la oportunidad de aprender y hacer cosas distintas, a través de un desarrollo eficaz de carrera, permite desarrollar un grupo de hombres y mujeres que puedan avanzar y prosperar en distintas estructuras de la organización. El desarrollo de un plan de carrera es importante para mantener personal comprometido y motivado.

Los ascensos dentro de la organización deben de estar enfocados a calificación por méritos y apreciación de resultados. Reyes (2008) afirma: “Los sistemas para el ascenso son fundamentalmente dos, los cuales pueden ser combinados de diversos modos: por antigüedad y por capacidad”. (p.168)

2.10. Reconocimiento laboral

Consiste en reconocimiento público al personal este puede ser materializado por algún beneficio monetario o algún tipo efectivo o simbólico por haber hecho aportaciones

extraordinarias a la organización. Consiste en comunicar lo que hicieron y usarlo como modelo para los demás trabajadores.

Establecer reconocimientos por el buen rendimiento del colaborador puede ser un buen incentivo que impactará en el alcance de los objetivos organizacionales. Chiavenato (2009), define que: “El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores”. (p.194)

2.11. Programas de ayuda al colaborador

De acuerdo a Chiavenato (2009) define: “Estos programas son prestaciones extraeconómicas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios como: servicio social y asesoría. Los programas de ayuda a los colaboradores se estructura para ayudar a los empleados que tienen problemas que pueden interferir en el desarrollo laboral de los mismos”. (p. 265)

Por medio de estos programas se ofrecen consultorías a varias persona, como consultoría financiera, legal, profesional o personal. Les proporcionan a los empleados ayuda de consejeros, que les aporten un soporte emocional y mental. Chiavenato (2009) define que: “Se debe considerar a este tipo de programas como una inversión ya que reducen las tensiones emocionales en los empleados y esto les permite mayor concentración en su puesto de trabajo. Áreas que se trabajan por medio de los programas de ayuda al colaborador”. (p.266)

- a) Control de estrés.
- b) Problemas en el lugar de trabajo.
- c) Problemas en la vida personal del empleado.
- d) Abuso de sustancias.

2.12. Incentivos

Las empresas que compiten por obtener al mejor talento en una situación de alta demanda recurren a los incentivos como remuneración. Muchas organizaciones lo que ofrecen son dividendos adicionales para inducir a las personas para unirse a la empresa. Se puede disponer de formas más sutiles de recompensa como semanas laborales de 4 días, horarios de trabajo flexibles, trabajos a distancia, empleos de tiempo parcial y centros para el cuidado de los hijos (guarderías).

Los incentivos de horarios flexibles incrementan la satisfacción laboral. Robbins & Judge (2013) afirma: “Los empleados trabajan durante un periodo fijo todos los días, pero fuera de esas horas pueden formar su jornada laboral a discreción”. (p.566)

Proporcionar a los colaboradores un lugar seguro para trabajar, contar con lo requerido para el cuidado de la salud de los empleados es importante para incrementar la satisfacción laboral. Dessler & Varela. (2011) afirma: “Garantizar a toda persona que labora en la organización un lugar de trabajo seguro y saludable”. (p. 24)

2.13. Mejora de calidad de vida

La mejora en calidad de vida engloba todo lo referente a flexibilidad horaria para hacer diligencias, permisos especiales, programas de bienestar como los convenios para los empleados, espacios laborales adecuados o mejoras a los mismos, servicios adicionales y celebraciones de días especiales.

En la actualidad las empresas deben enfocarse en mantener a sus empleados satisfechos y proporcionarles un clima laboral sano. De acuerdo a López & Ruiz (2015) indica que:

Las empresas deben implementar políticas para mejorar la calidad de vida de los empleados. Algunas de las medidas de estas políticas son: mejora de las prestaciones de la seguridad social, seguros colectivos de vida, fondos de pensiones, guarderías para el cuidado de niños,

flexibilidad horaria, prestamos, anticipos, comedores de empresa, residencia de vacaciones y actividades sociales. (p.11)

2.14. Integrar a la familia

La empresa busca promocionar actividades de integración a las familias, colaboración y becas así como vacaciones recreativas. Mondy (2010) define que: “Para los empleadores la creación de un ambiente equilibrado entre el trabajo y la vida personal puede ser un factor estratégico para atraer y retener a los empleados más talentosos”. (p.325). Los beneficios familiares incrementan la lealtad del colaborador, algunas formas de integración familiar son:

- a) Espacios de convivencia entre colaboradores y familias organizar dinámicas de integración.
- b) Proporcionar artículos escolares.
- c) Regalos de fin de año.

El mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados, genera mayor satisfacción laboral, incluir a la familia en actividades dará como resultado que el empleado genere sentido de pertenencia a la empresa. Asimismo, permitirá retener al personal y reducir la rotación dentro de la organización.

3. Metodología

3.1. Definición del problema

Actualmente la Cooperativa cuenta con un formato interno para el registro de índice de rotación de personal en el cual se observan variaciones con respecto a los años 2019 y 2020. También se refleja un alza en la tasa para el año 2020, con una rotación acumulada al mes de agosto del 30% que corresponde a 91 bajas, contando con un total de empleados de 306. En contraste con el año 2019 este índice es preocupante, debido a que ese mismo año se cerró con un índice acumulado de 46%.

Lo anterior indica que se han incrementado los retiros de personal, los cuales en su mayoría, se han dado por renuncia de empleados, según información proporcionada por la cooperativa. Adicional a esto, se sabe que actualmente no se cuenta con un programa de retención, la respectiva entrevista de retiro es realizada, pero el personal que la realiza no está calificado, lo cual no permite obtener información exacta para crear mejores estrategias de gestión del recurso humano.

Es por esto que, la carencia de un programa de retención afecta de forma negativa muchos aspectos dentro de una organización, lo que provoca baja productividad, deficiencia en los procesos, colaboradores desmotivados y que no exista identificación ni sentido de pertenencia con la empresa.

Por la anterior, se busca proponer soluciones de mejora al problema planteado, a través del diseño de un programa de retención de personal que permita reducir la tasa de rotación en la Cooperativa Guadalupana.

3.2. Delimitación del problema

Dentro de la delimitación del problema es necesario determinar, la unidad de análisis, el período histórico y el ámbito geográfico que comprende el trabajo de graduación.

3.2.1. Unidad de análisis

Cooperativa Guadalupana.

3.2.2. Periodo a histórico

Información de la rotación del personal registrada del periodo 2017-2019 y movimientos del 2020.

3.2.3. Ámbito Geográfico

Municipio de Guatemala Departamento de Guatemala.

3.3. Objetivos

3.3.1. General

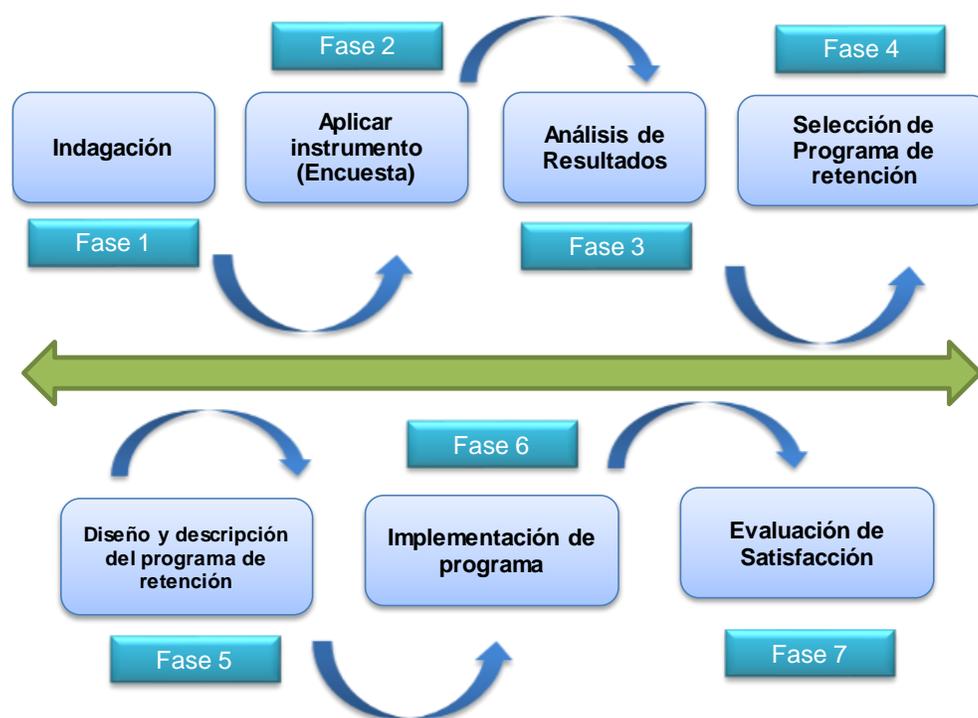
Implementar un programa de retención de personal que permita la reducción en la tasa de rotación de la Cooperativa Guadalupana.

3.3.2. Específicos

- a) Evaluar el registro de la tasa de rotación durante el periodo 2019-2020 para poder analizar la variación de los índices y generar una propuesta técnica para la mejora.
- b) Determinar los factores internos que influyen en el retiro de personal que impactan el índice de rotación de personal.
- c) Diseñar una propuesta técnica de programa de retención de personal acorde a las necesidades internas identificadas.

3.4. Método

La implementación de un programa de retención conformado por siete fases, por medio de las cuales se buscan el generar una reducción en la tasa de rotación que actualmente se registra dentro de la Cooperativa. Con el fin de incrementar la satisfacción laboral y mejorar las prácticas en Recursos Humanos en tema de retención del talento humano.



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

3.4.1 Fase uno Indagación

En esta fase se lleva a cabo el recopilar información necesaria sobre el registro de rotación de personal de 2019-2020 de la Cooperativa para la administración del recurso humano.

3.4.2 Fase dos aplicación de instrumento

En la fase dos se elaboran y aplican las herramientas, que den a conocer los factores que inciden en el desempeño laboral de los empleados y generan impacto en el índice de tasa de rotación que se registra en la Cooperativa.

3.4.3 Fase tres análisis de resultados

De los resultados obtenidos de la encuesta desarrollada en línea, se procede a analizar qué factores internos generan mayor impacto de acuerdo a los resultados estadísticos presentados por la herramienta utilizada. Con la finalidad de determinar que programa de retención se adecúa de una mejor manera a la situación y permitirá proporcionar mejoras significativas a la Cooperativa.

3.4.4 Fase cuatro selección de programa de retención

Al identificar los factores que tienen mayor impacto en la satisfacción del personal, se procede a seleccionar un programa de retención económico o no económico, que se adecúe a la situación actual de la empresa. Reduciendo así los costos provocados por la rotación y hacer de la cooperativa un lugar más atractivo para trabajar.

3.4.5 Fase cinco diseño y descripción del programa de retención

En la fase cinco, una vez seleccionado el programa de retención acorde a los factores detectados que impactan la satisfacción de los empleados, se procede al diseño de las estrategias y descripción de las actividades que se deben implementar para fortalecer las prácticas de recursos humanos que se reflejan deficientes.

3.4.6 Fase seis implementación del programa

En esta fase se proporciona y se coordina junto a recursos humanos de la cooperativa, la implementación de las diversas estrategias y actividades que componen el programa de retención, que están enfocadas en incrementar la satisfacción de los empleados y crear un clima laboral sano en la cooperativa.

3.4.7 Fase siete evaluación de satisfacción

La fase siete se llevará a cabo una encuesta de satisfacción posterior a la implementación del programa de retención, que permitirá evaluar el impacto del mismo

en el clima laboral y la satisfacción. El registro interno de rotación correspondiente de la cooperativa, permitirá evidenciar la efectividad del programa de retención.

3.5. Técnicas e Instrumentos

3.5.1. Encuesta

Se aplica la técnica de una encuesta en línea, la cual se diseñó utilizando las herramientas de SurveyMokey, con una escala Likert como forma de respuestas, con el fin de recopilar información de los colaboradores de la Cooperativa Guadalupana sobre los factores que influyen en el personal causando así un incremento en la rotación. (Ver anexo I y II)

Con el propósito de conocer el impacto de la implementación del programa de retención, se medirá el grado de satisfacción laboral. Esta evaluación se llevará a cabo a través de una encuesta en la cual se busca evaluar condiciones laborales, el entorno laboral, promoción y motivación. (Ver anexo IX)

3.5.2. Entrevista

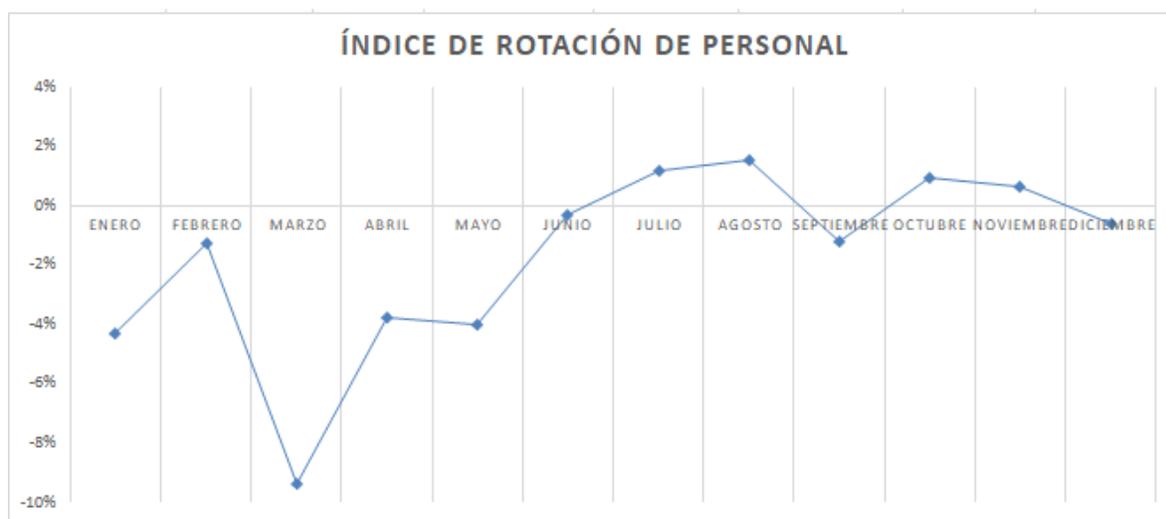
La entrevista llevada a cabo al jefe de recursos humanos, conformada por preguntas cerradas y abiertas, con el fin de obtener información pertinente para dar inicio al estudio; como los registros internos de rotación de personal y los diversos motivos de retiro de los que posee registró la cooperativa, en función de la correcta implementación de las prácticas de Recursos Humanos. (Ver anexo III)

4. Discusión de Resultados

4.1. Recolección de Información

A continuación, se presenta el registro de la tasa de rotación proporcionado por la cooperativa, de conformidad con las prácticas de Gestión Humana al año 2019 y 2020.

Figura No. 1



Fuente: Registro de rotación de personal de Cooperativa Guadalupana, año 2019.

Figura 1. Índice de rotación de personal, como se muestra a finales del año 2019 se registró un total de bajas de 150 y de altas 178 que representan el 46% de índice de rotación. Registrando un alto índice para una organización en la que los empleados activos son 328.

Figura No. 2



Fuente: Registro de rotación de personal de Cooperativa Guadalupana, año 2020.

Figura 2. Motivo de retiro, se puede observar que la razón de las bajas registradas en el año 2019; 83 corresponden a renunciaciones, siendo mayor el total de despidos el cual asciende a 63 personas; 3 personas que abandonaron el trabajo y 1 por finalización el contrato.

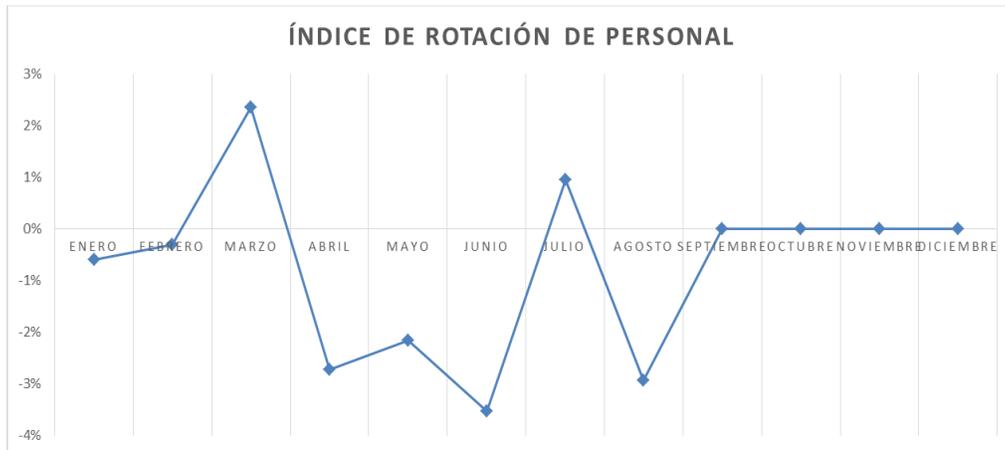
Tabla 1

Índice de rotación de personal

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total Anual
Alta	13	8	17	0	3	7	11	4	63
Baja	15	9	9	9	10	18	8	13	91
Cantidad de empleados activos	332	331	339	330	323	312	315	306	306
Índice de Rotación de Personal	-1%	0%	2%	-3%	-2%	-4%	1%	-3%	30%

Fuente: Registro de rotación de personal de Cooperativa Guadalupana, año 2020.

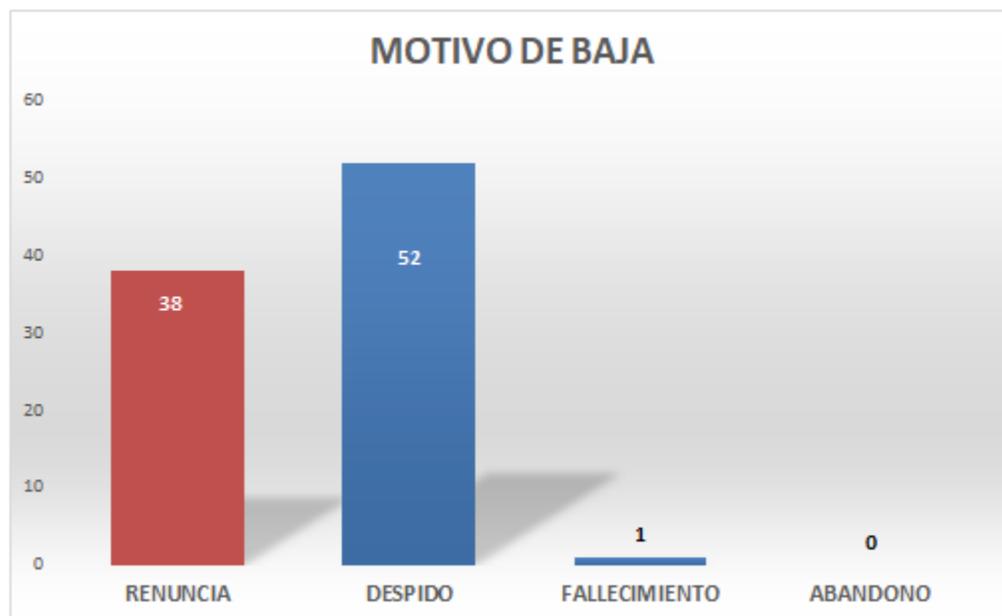
Figura No. 3



Fuente: Registro de rotación de personal de Cooperativa Guadalupana, año 2020.

Figura 3. Índice de rotación de personal, se puede observar un índice de rotación acumulado al mes de agosto del 30% correspondiente a 91 bajas, de un total de empleados de 306, reflejando así un índice alto de rotación de personal.

Figura No. 4



Fuente: Registro de rotación de personal de Cooperativa Guadalupana, año 2020.

Figura 4. Motivo de retiro, se muestra la razón de retiro del personal durante el año 2020. Al mes de agosto renunciaron 38 personas, 52 fueron despedidas y 1 persona por fallecimiento.

4.2. Presentación de resultados

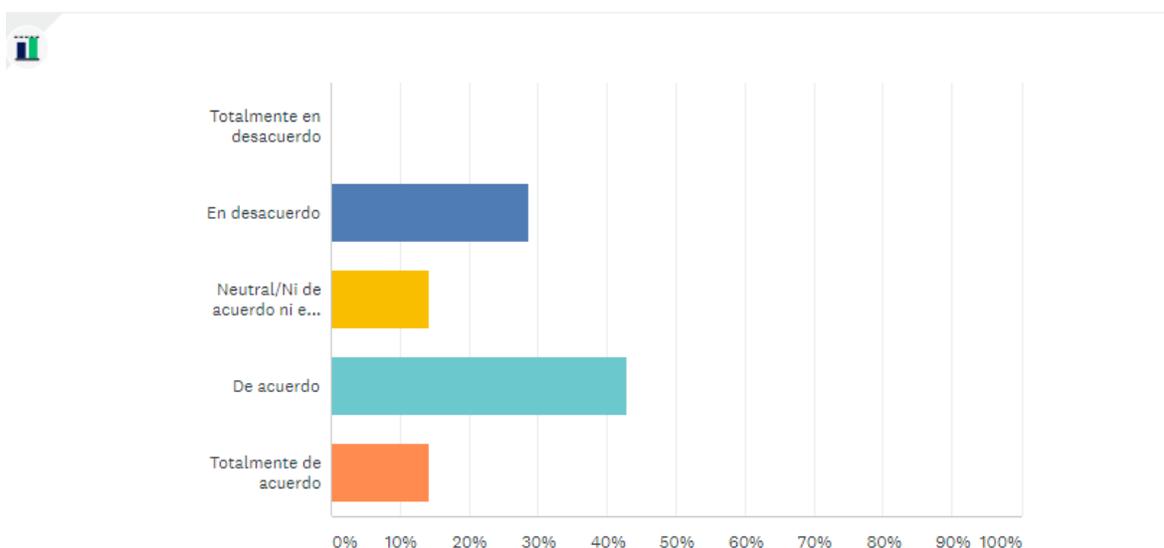
A continuación, se presentan los resultados de evaluar a los empleados de la cooperativa, con el propósito de dar a conocer los factores que inciden en el índice de rotación de personal registrado.

4.2.1. Desarrollo laboral

Figura No. 5

Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

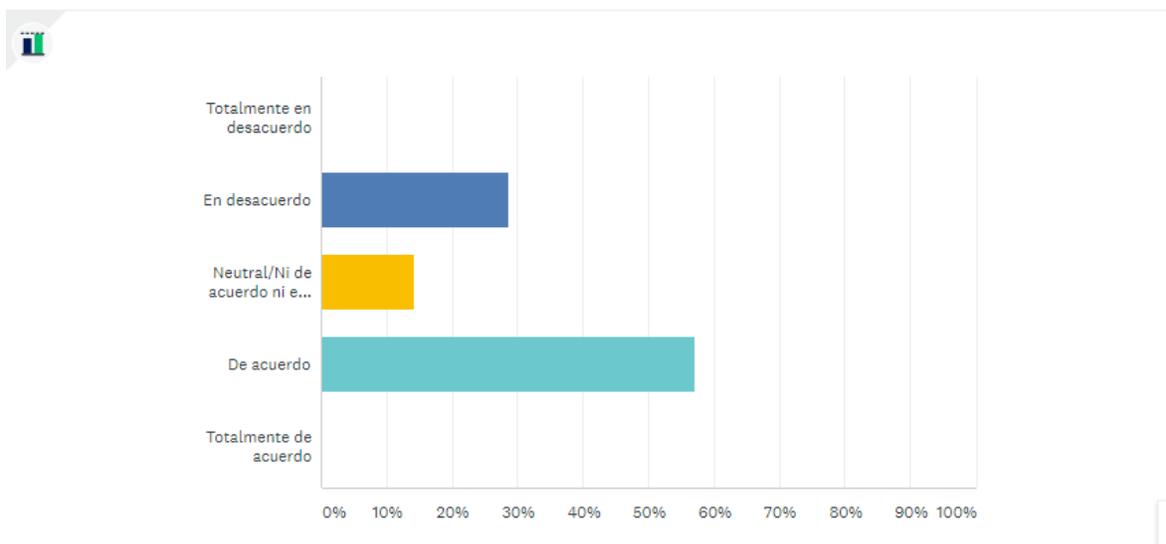
Figura 5. Satisfacción de oportunidades de crecimiento profesional, se puede observar que el 28.57% de los empleados, indican estar en desacuerdo con las oportunidades de crecimiento que se les proporcionan dentro de la cooperativa, el 42.86% indica estar de acuerdo, el 14.29% neutral y el otro 14.29% totalmente de acuerdo. Lo que representa

en función de los resultados, que existe un alto nivel de satisfacción laboral en relación a las oportunidades que la cooperativa ofrece para crecimiento profesional.

Figura No. 6

Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de desarrollo profesional que se me ofrecen.

Answered: 7 Skipped: 0



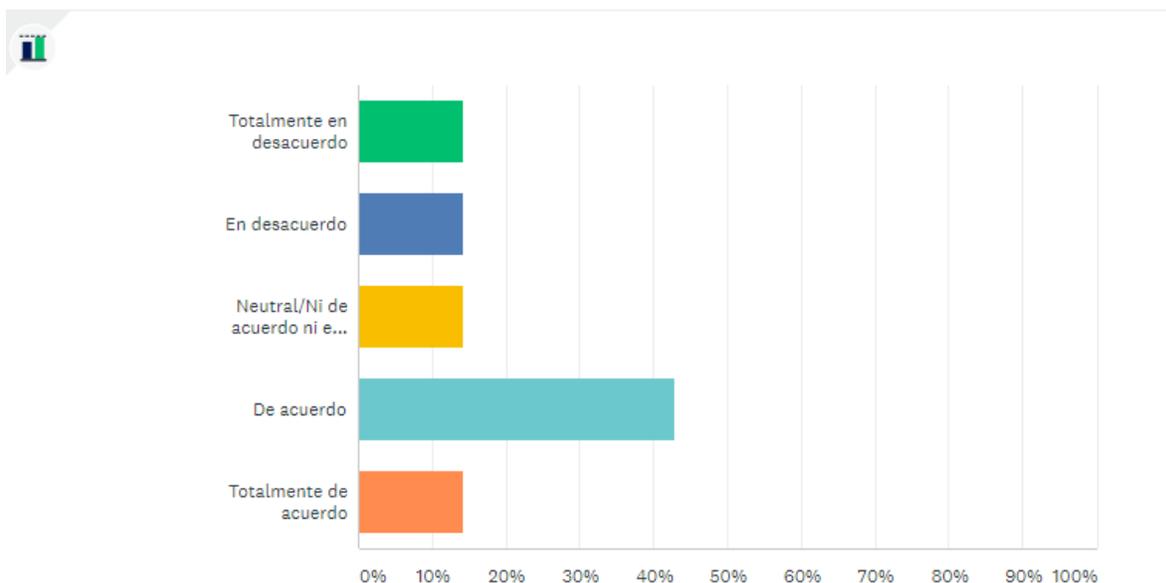
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 6. Oportunidad de desarrollo profesional, se puede observar que el 57.14% del personal está de acuerdo con las oportunidades de desarrollo profesional que se les brinda. Sin embargo, el 14.29% proporciona una respuesta neutral y el otro 28.57% está en desacuerdo. Lo cual representa que no se proporciona a todo el personal las herramientas adecuadas, con el fin de desarrollar los conocimientos que permitan al personal alcanzar metas y lograr crecimiento dentro de la cooperativa.

Figura No. 7

Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.

Answered: 7 Skipped: 0



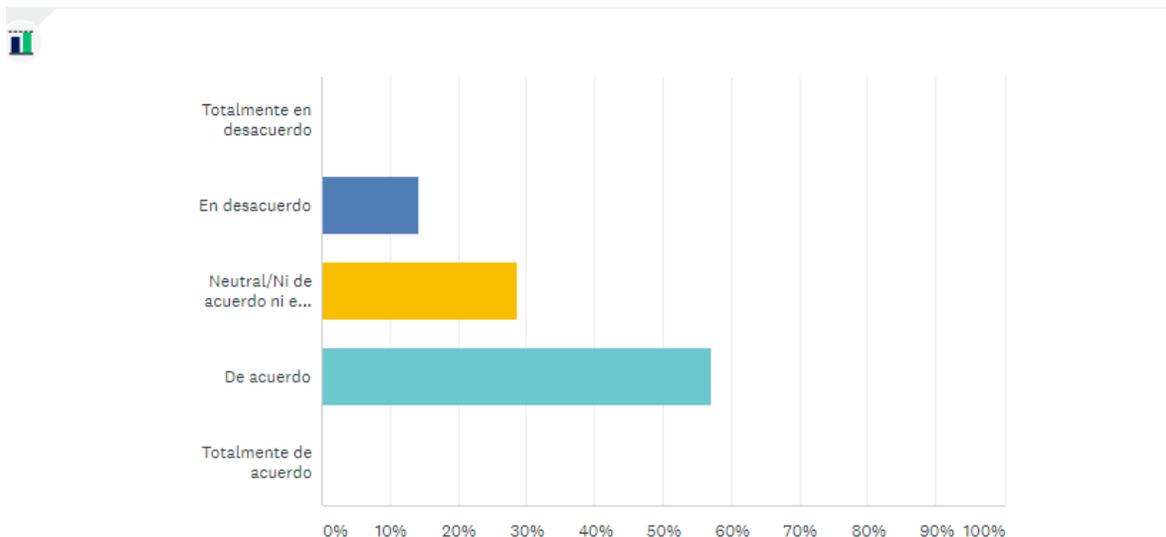
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 7. Compromiso de la cooperativa con el desarrollo profesional, se refleja un 42.86% del personal de acuerdo, un 14.29% totalmente en desacuerdo, el otro 14.29% neutral y 14.29% en desacuerdo. Los empleados que perciben el compromiso de la cooperativa con respecto al desarrollo profesional, como totalmente de acuerdo es del 14.29%. Esto refleja que la mayoría del personal se encuentra satisfecho con el compromiso en cuanto a inversión en desarrollar al personal y las oportunidades de crecimiento interno que se proporcionan.

Figura No.8

Estoy satisfecho(a) con la formación proporcionada por mi organización.

Answered: 7 Skipped: 0



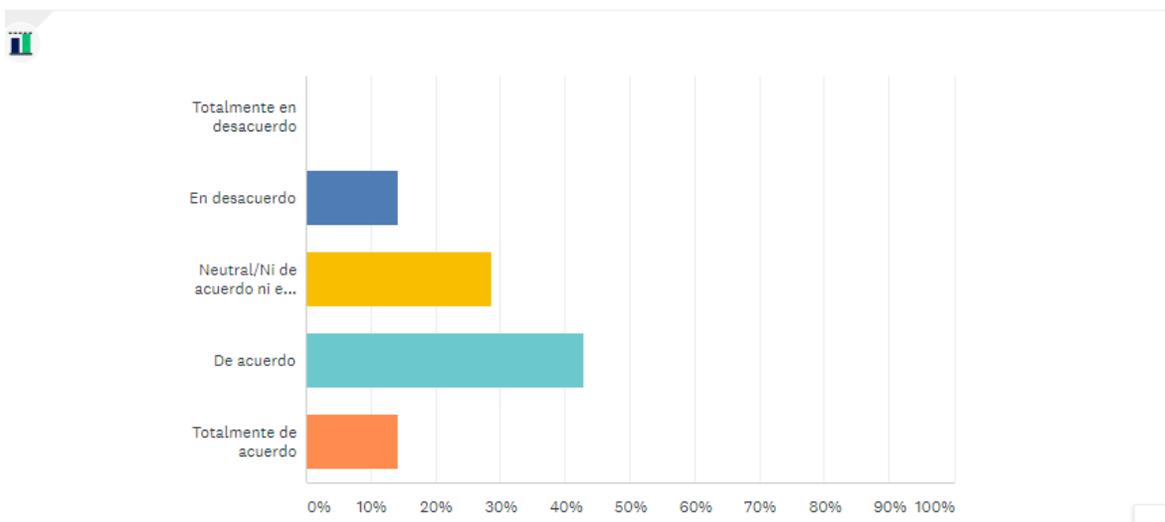
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 8. Formación proporcionada por la organización, se observa que el 57.14% de los empleados está de acuerdo con la formación proporcionada por la organización. Esto significa que los empleados reciben capacitaciones acorde a las necesidades que reflejan, para desarrollo de sus conocimientos. Mientras que el 28.57% se encuentra neutral y el restante 14.29% en desacuerdo. Lo que indica que los empleados que representan dichos porcentajes, no han recibido la formación adecuada para desarrollar sus funciones.

Figura No. 9

Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que se me presentan para aplicar mis habilidades y experiencia.

Answered: 7 Skipped: 0



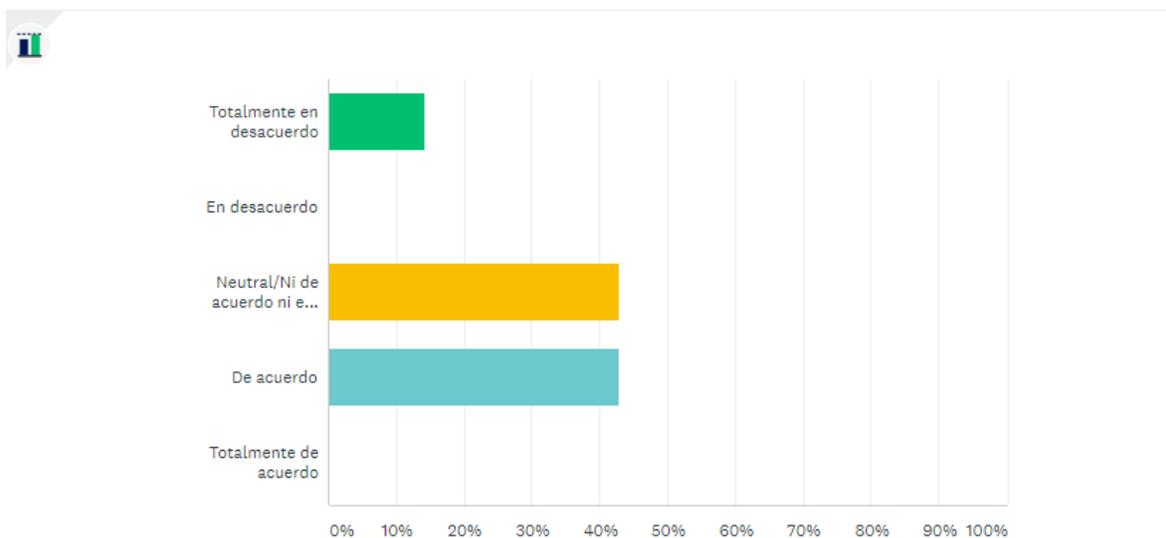
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 9. Oportunidad de aplicar habilidades y experiencias, se evidencia que el 14.29% del personal se encuentra en desacuerdo con la oportunidad de aplicar sus conocimientos y experiencia dentro de la organización. Esto permite concluir que no se les proporciona crecimiento laboral y no se les permite tomar decisiones dentro de su puesto de trabajo, el otro 28.57% indica estar neutral ante la situación esto puede indicar que es personal que se encuentra acomodado en el puesto de trabajo. Un 42.86% se encuentra de acuerdo y el otro 14.29% totalmente de acuerdo. Indicando que se les ha proporcionado la oportunidad de poner en práctica sus conocimientos y experiencias adquiridas y poder proporcionar soluciones ante problemáticas presentadas en el puesto de trabajo.

Figura No. 10

Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación y educación.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

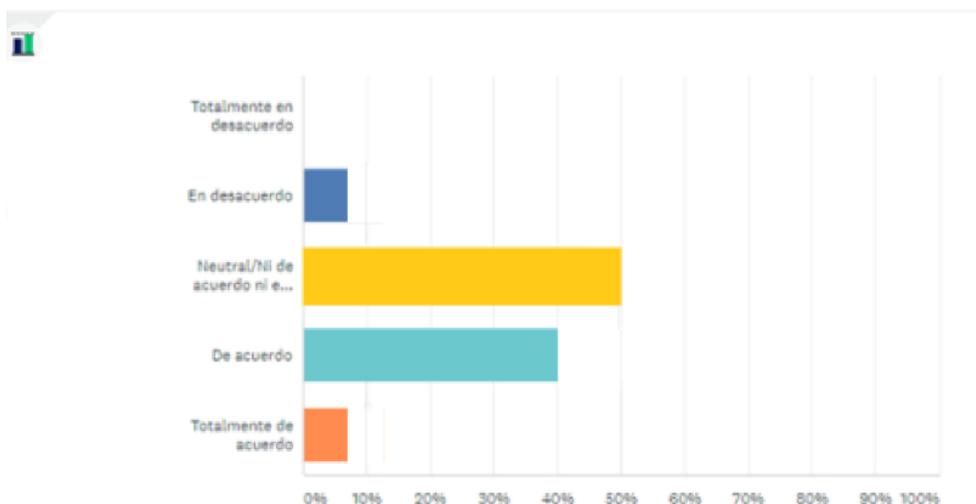
Figura 10. Capacitación, el grado de satisfacción con respecto a la capacitación y educación que se les proporciona a los empleados de la cooperativa se observa que el 42.86% se encuentra neutral, es decir en la mitad de la media. Esto permite inferir que, es necesario fortalecer esta práctica ya que el personal considera que no se les proporciona las herramientas necesarias para seguir desarrollándose profesionalmente. El otro 42.86% se encuentra de acuerdo con la oportunidad que les ha proporcionado la cooperativa con el desarrollo de sus conocimientos.

4.2.2. Motivación laboral

Figura No. 11

Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo.

Respondidas: 8 Omitidas: 0



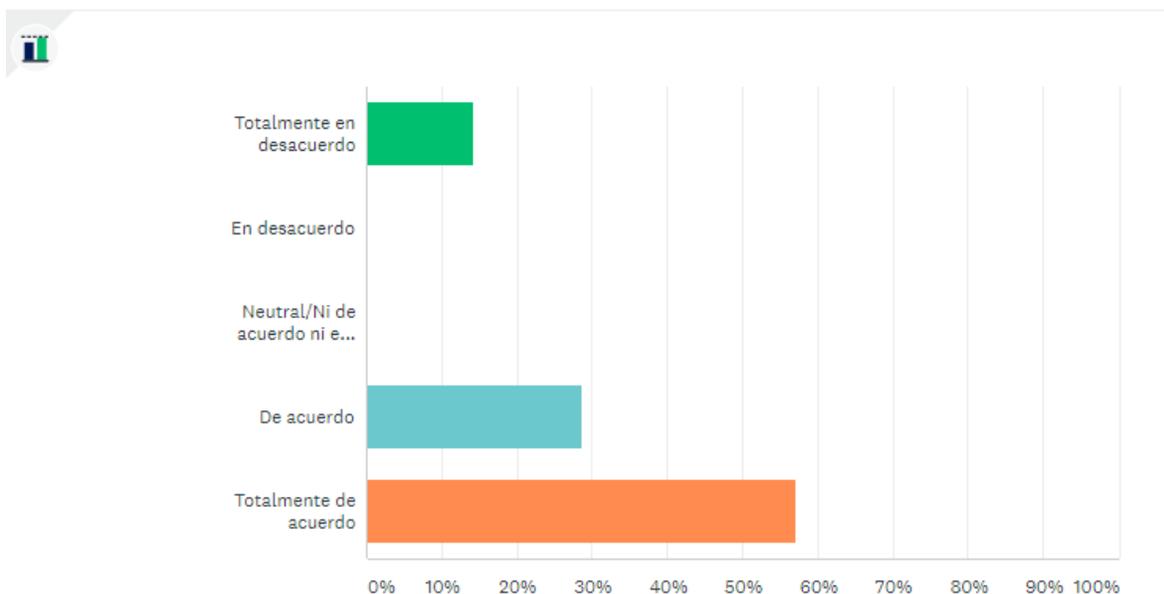
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 11. Alcance de los objetivos laborales, se evidencia un alto porcentaje de empleados del 50%, que considera estar neutral ante el alcance de los objetivos laborales, un 40% de acuerdo y 5% en desacuerdo. Esto es perjudicial para la cooperativa en el desarrollo y alcance de sus objetivos como organización, es necesario reforzar este punto y que los empleados tengan conocimiento de la importancia de sus funciones dentro de la cooperativa y de cómo estas tienen impacto en los resultados de la organización.

Figura No. 12

Estoy decidido(a) a esforzarme en el trabajo de cada día.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

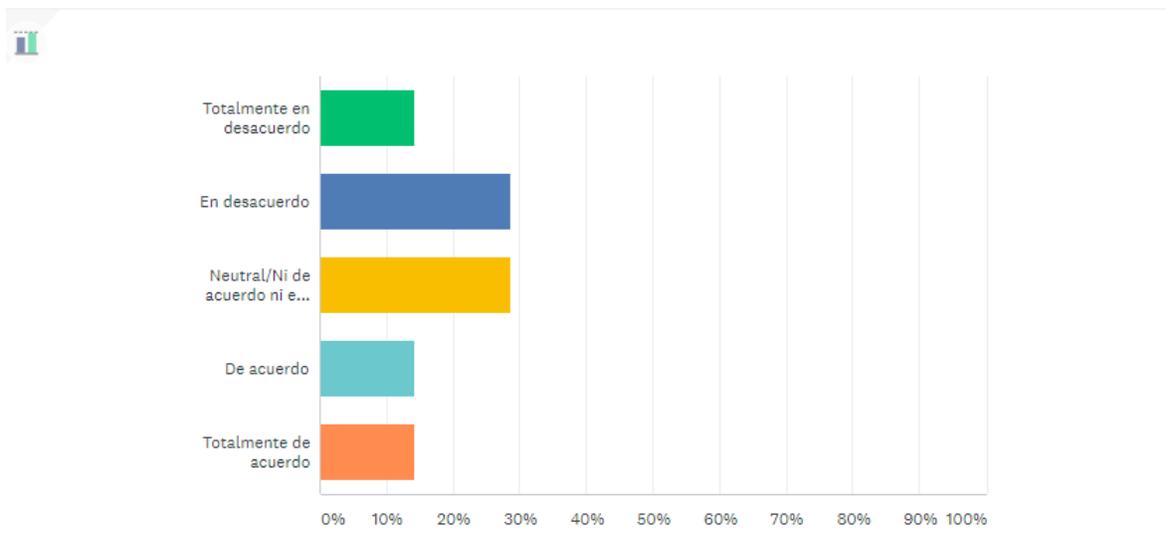
Figura 12. Esfuerzo en el trabajo, se evidencia un alto porcentaje de trabajadores del 57.14%, totalmente de acuerdo con esforzarse en su trabajo todos los días; es decir que poseen una actitud positiva y buscan alcanzar buenos resultados, mientras el resto indica estar de acuerdo con el 28.57% y el otro 14.29% en desacuerdo. Esto indica que se debe fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa para mejorar la retención laboral.

4.2.3. Trabajo en Equipo

Figura No. 13

Los empleados de mi organización toman la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad.

Answered: 7 Skipped: 0



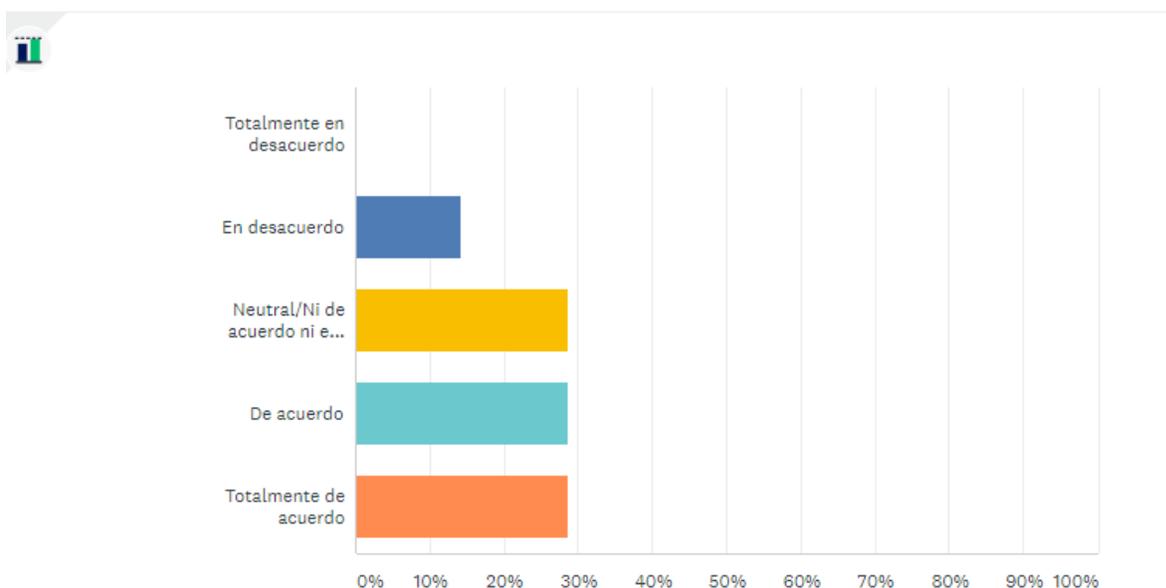
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 13. Trabajo en equipo, se muestra un índice del 28.57% de empleados en desacuerdo y un 14.29% totalmente en desacuerdo, lo que indica que no existe trabajo en equipo entre los miembros no existe apoyo y esto repercute en el alcance de los objetivos de la organización y da como resultado un clima laboral deficiente. El 28.57% se encuentra neutral, el 14.29% de acuerdo y el otro 14.29% totalmente de acuerdo, es necesario reforzar este punto y crear equipos de trabajo eficiente para que los empleados se sientan satisfechos con su clima laboral y reflejen mejores resultados.

Figura No. 14

Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo.

Answered: 7 Skipped: 0



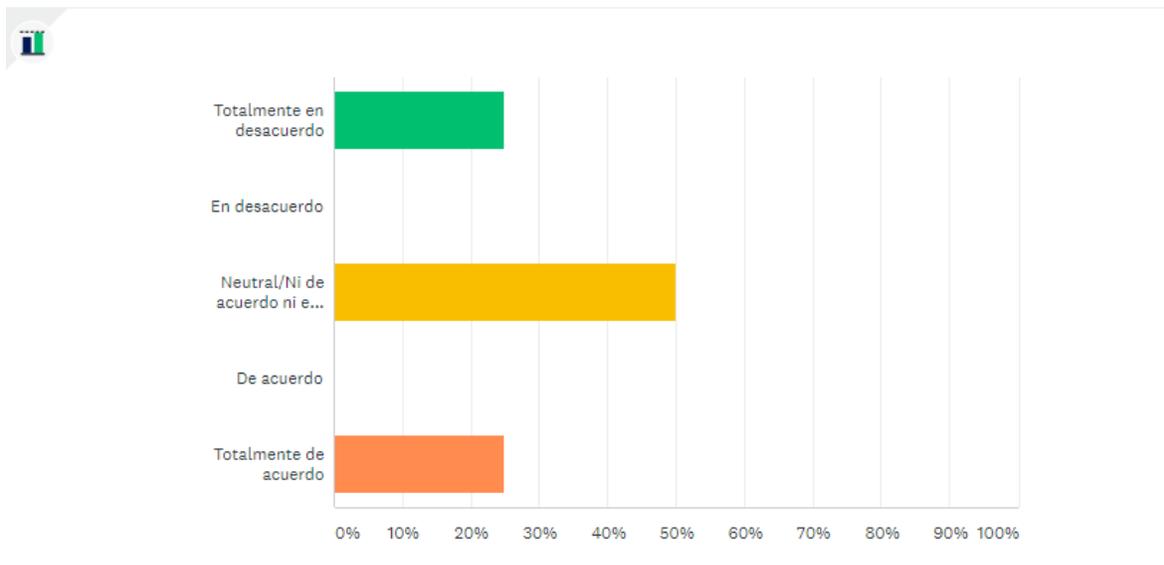
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 14. Relación laboral entre empleados, se refleja un indicador del 28.57%, de los empleados totalmente de acuerdo con la relación que comparten con sus compañeros de trabajo esto repercute en el clima laboral de manera positiva, un 28.57% de acuerdo. El resto 28.57% neutral y el otro 14.29% en desacuerdo indica que es necesario seguir reforzando la importancia de mantener buena relación entre los equipos para lograr mejores resultados.

Figura No. 15

Mi organización ofrece un entorno laboral seguro.

Answered: 4 Skipped: 0



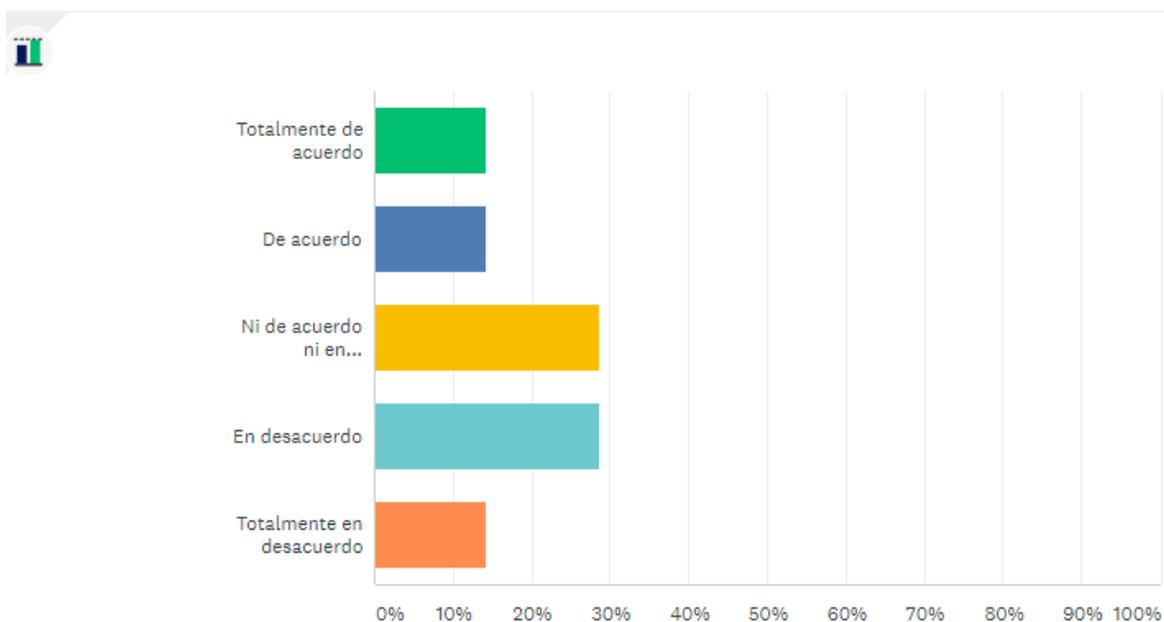
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 15. Entorno laboral seguro, se refleja un 25% de los empleados totalmente en desacuerdo, la mayoría con un 50% neutral posicionándose en la media y un 25% totalmente de acuerdo. Es necesario fortalecer esta práctica de recursos humanos así ofrecer un entorno laboral seguro a los empleados, que permita un clima laboral saludable y una mejora en la productividad laboral.

Figura No. 16

Estoy satisfecho/a con la cultura de mi lugar de trabajo.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

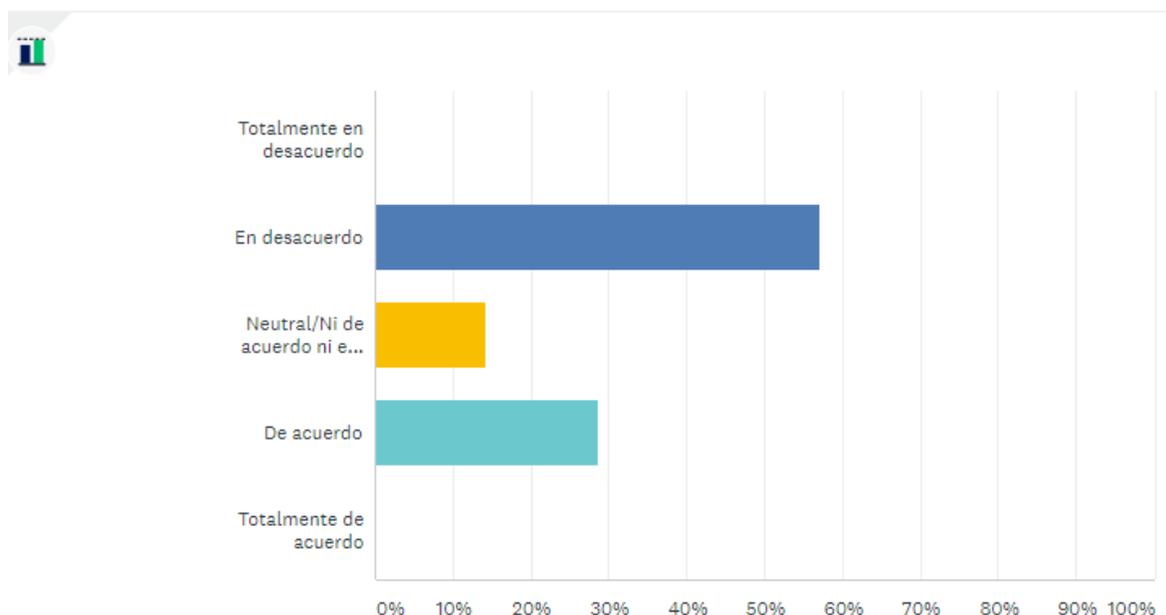
Figura 16. Cultura organizacional, se refleja el 14.29% totalmente de acuerdo, el otro 14.29% de acuerdo con la cultura que se busca difundir dentro de la organización. Se encuentra un 28.57% neutral en la mitad de la media, un 28.57% en desacuerdo y otro 28.57% totalmente en desacuerdo. Esto permite observar que es necesario reforzar la cultura organizacional para que los empleados tengan un sentido de pertenencia a la cooperativa.

4.2.4. Salario

Figura No. 17

Estoy satisfecho(a) con mi remuneración en general.

Answered: 7 Skipped: 0



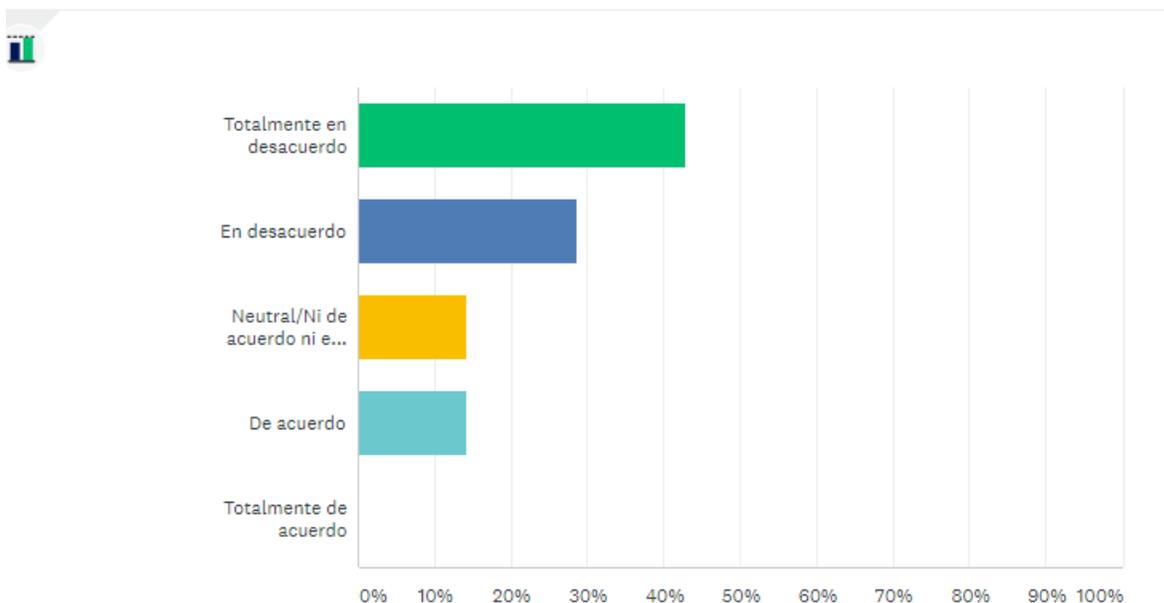
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 17. Satisfacción laboral, se presenta un 57.14% de insatisfacción por parte de los empleados, en cuanto a la remuneración que perciben a cambio de su fuerza laboral. Esto como consecuencia genera en el empleado insatisfacción al comparar su salario con el del mercado causando así que el empleado busque mejores oportunidades en fuera de la cooperativa. El resto se divide entre 14.29% neutral es decir no se sienten desanimados y tampoco se sienten bien con su salario, sin embargo este les ayuda a cubrir sus necesidades básicas y el otro 28.57% indica estar de acuerdo con la remuneración que perciben por sus esfuerzos laborales.

Figura No. 18

Mi remuneración es acorde al mercado local.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

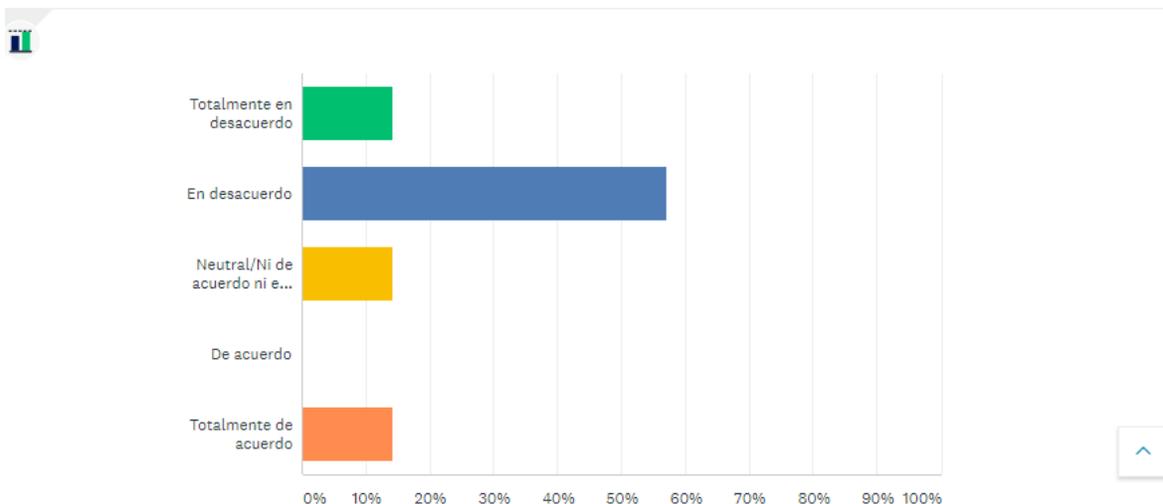
Figura 18. Salario acorde al mercado local, se evidencia que el índice mayor con un 48.86% de los empleados, se encuentra totalmente en desacuerdo con la remuneración percibida a cambio de su fuerza laboral en relación al mercado local. Es necesario evaluar las funciones que realizan los puestos y el nivel de dificultad que requieren para asignar un salario acorde al esfuerzo y que sea competitivo con el mercado local. El 28.57% está en desacuerdo, el otro 14.29% neutral y el otro 14.29% se encuentra de acuerdo, por lo que es necesario fortalecer esta práctica y así poder retener al personal.

4.2.5 Comunicación

Figura No. 19

Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de mi organización.

Answered: 7 Skipped: 0



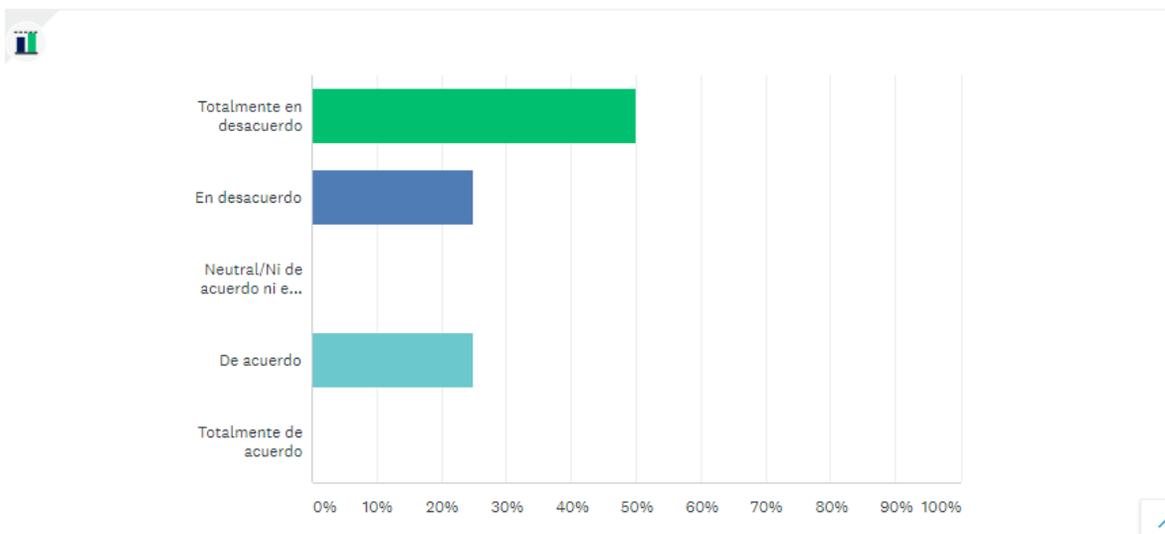
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 19. Comunicación entre altos directivos y empleados, se refleja un índice del 57.14% de empleados en desacuerdo, esto refleja que no existe una comunicación asertiva con los colaboradores. Los canales de comunicación adecuados favorecen a la organización en el alcance de sus objetivos, por lo que es importante buscar mejorar la comunicación y así lograr que los empleados tengan claro los objetivos que deben cumplir y el nivel de desempeño requerido para la ejecución de sus labores. El 14.29% totalmente en desacuerdo, 14.29% neutral y el resto con 14.29% totalmente de acuerdo.

Figura No. 20

Los altos directivos gerenciales y los empleados se tienen confianza mutua.

Answered: 4 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

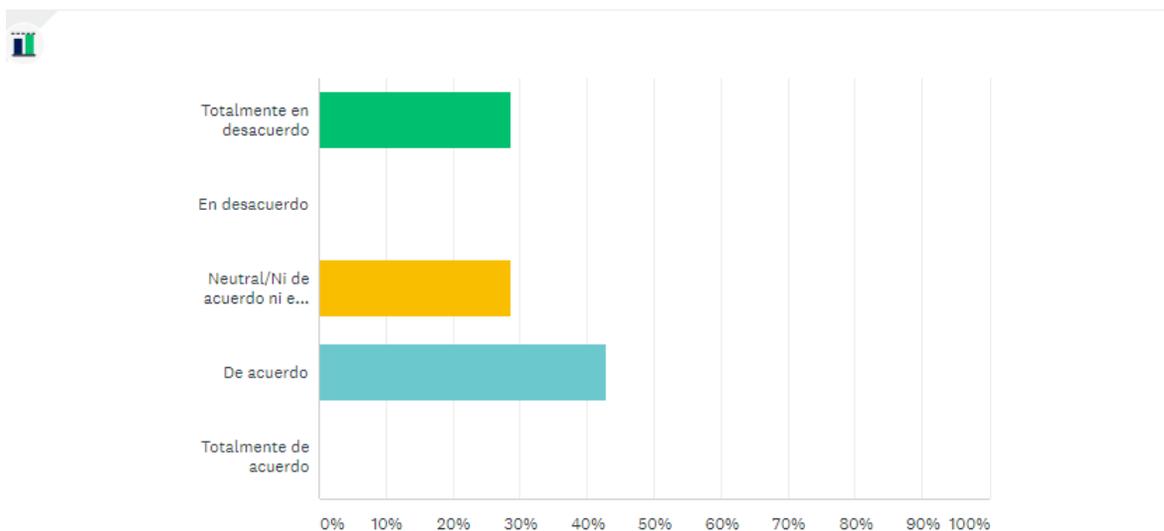
Figura 20. Confianza entre los altos mandos y empleados, se marca un índice del 50% totalmente en desacuerdo, si no existe confianza con los empleados esto genera baja productividad y se ve reflejado en el clima laboral, por lo que es importante mejorar y proporcionarle al empleado seguridad. El 25% de los empleados indican estar en desacuerdo y el otro 25% de acuerdo con la confianza que otorgan sus superiores.

4.2.6. Reconocimiento laboral

Figura No. 21

La gerencia de mi organización reconoce el esforzado desempeño laboral.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

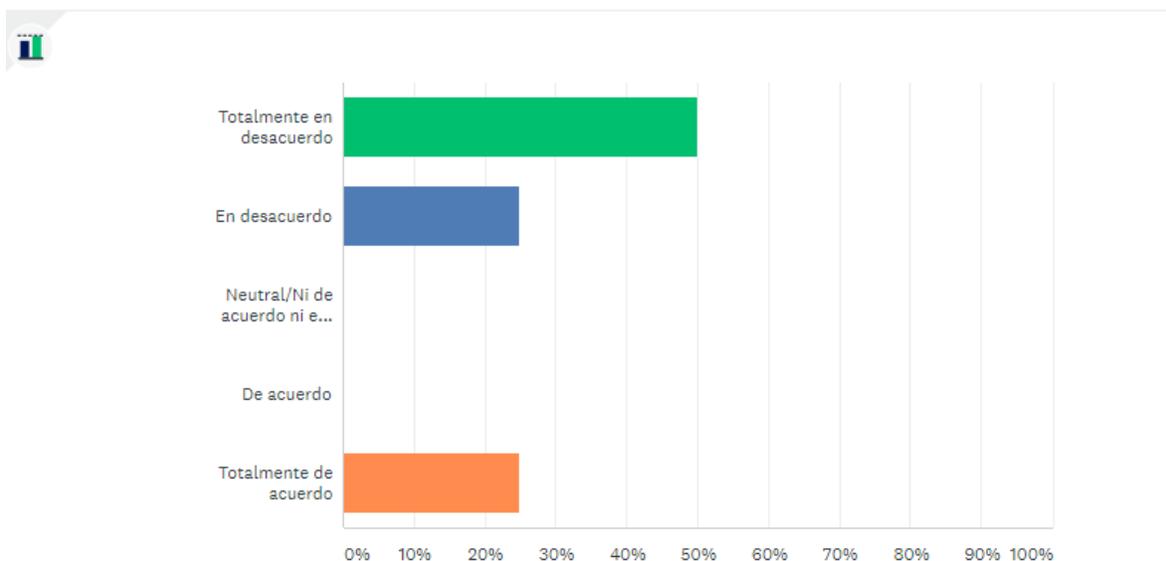
Figura 21. Reconocimiento del esfuerzo laboral, dentro de la cooperativa se observa que el indicador más alto con el 42.86% de empleados, se encuentran de acuerdo con la importancia que le dan a su esfuerzo laboral en la ejecución de sus funciones, el resto con el 28.57% se muestra neutral y el otro 28.57% en total desacuerdo por lo que es importante reforzar este indicador y dar a conocer la importancia que tiene el esfuerzo del recurso humano para alcance de los objetivos organizacionales.

4.2.7. Incentivos Laborales

Figura No. 22

Estoy satisfecho(a) con el conjunto de beneficios.

Answered: 4 Skipped: 0



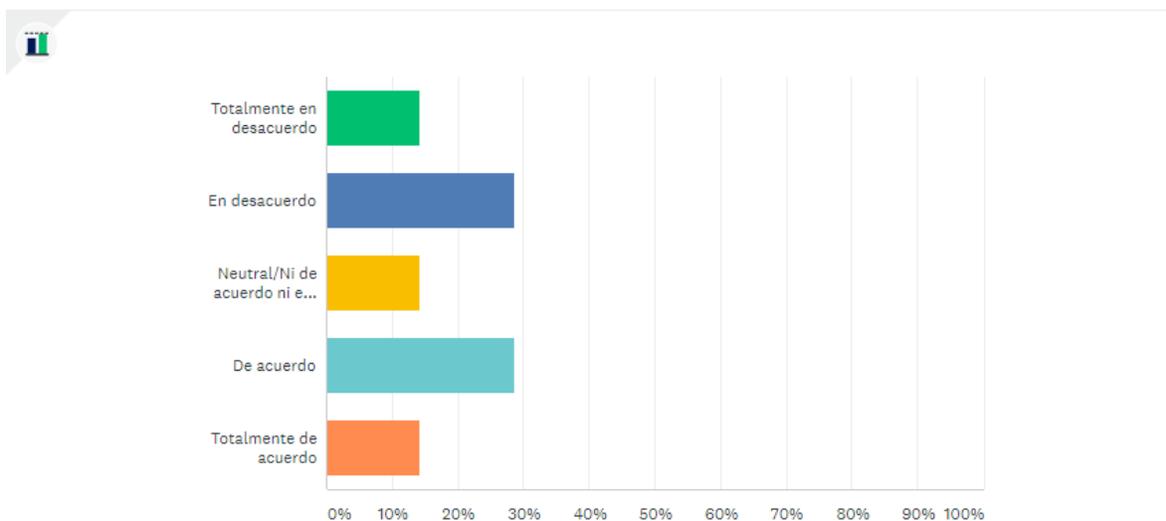
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 22. Beneficios laborales, se muestra un índice del 50% en total desacuerdo por lo que; es importante mejorar esta práctica ya que está impacta en la satisfacción laboral de los empleados y la percepción que poseen hacia la empresa un porcentaje del 25% en desacuerdo y el otro 25% de acuerdo. Para lograr un mejor resultado en la retención laboral es importante proporcionar beneficios que generen una ventaja competitiva para la empresa ante el mercado laboral.

Figura No. 23

Estoy satisfecho(a) con la flexibilidad laboral ofrecida por mi organización.

Answered: 7 Skipped: 0



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Figura 23. Flexibilidad laboral, se muestra un índice en cuanto a flexibilidad laboral que se le ofrece a los colaboradores, siendo del 14.29% totalmente en desacuerdo, el 28.57% en desacuerdo y otro 14.29% neutral en la mitad de la media. Es importante brindar apoyo en cuanto flexibilidad a los empleados esto mejora la calidad de vida e incrementa la satisfacción laboral, dando como resultado una mejora en la retención del personal. Se refleja un 28.57% en total de acuerdo con dicha flexibilidad que puede referirse a flexibilidad horaria para hacer diligencias o permisos especiales etc. Un 14.29% totalmente de acuerdo con la flexibilidad otorgada.

Tabla 2

Eficacia de Práctica de Gestión Humana

Factores	Hallazgos Encontroles	Evaluación		
		Eficaz	Intermedio	No. Eficaz
Desarrollo laboral	La práctica de desarrollo laboral en la cooperativa, la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con las oportunidades de crecimiento que se les brindan y el desarrollo de conocimientos por medio de capacitaciones que se les proporciona.			
Motivación laboral	Es necesario reforzar aspectos de motivación del personal y así mismo evaluar la cultura que se fomenta dentro de la cooperativa la motivación se encuentra en un estado de intermedio de gestión.			
Trabajo en equipo	Deficiencia en la práctica de esta gestión humana, ya que no existe apoyo entre los empleados esto causa insatisfacción laboral.			
Salario	En referencia con esta práctica se observa que el 50% se encuentra en desacuerdo con su remuneración y en comparación con el mercado existe una gran insatisfacción por parte de los empleados es necesario evaluar la mejora de esta práctica.			
Comunicación	Esta práctica se encuentra en un estado deficiente, ya que no existe buena comunicación, ni confianza entre los altos mandos y los empleados, es importante enfatizar la importancia de una buena comunicación para mejorar las relaciones internas.			
Reconocimiento laboral	El reconocimiento laboral se observa en un nivel intermedio de gestión, es recomendable reforzar esta práctica para incrementar la satisfacción de los empleados que se sientan valorados			
Incentivos laborales	Se observa una deficiencia en la práctica de incentivos laborales, por lo que es necesario reforzar los beneficios tanto en flexibilidad laboral que se les proporcionan a los colaboradores para mejorar la retención laboral.			

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la herramienta utilizada, para evaluar los factores que inciden en el personal y por lo cual la rotación de personal se ha visto en incremento. Se evidencian prácticas de gestión humana que es necesario reforzar como lo es la motivación laboral y el reconocimiento laboral que se encuentra en un nivel intermedio, el trabajo en equipo, el salario, la comunicación e incentivos laborales que se reflejan en un nivel no eficaz en cuanto a la percepción del colaborador. Es necesario crear estrategias enfocadas en mejorar la satisfacción laboral y la retención de los empleados de la cooperativa.

4.3. Discusión de resultados.

En la Entrevista realizada al encargado de recursos humanos de la cooperativa, se recolectó información importante que contribuye a los resultados del trabajo profesional. Identificando los registros internos de tasa de rotación de personal. Se determinó que actualmente la cooperativa no cuenta con un programa de retención. Los factores internos a trabajar son: el trabajo en equipo, ya que esto afecta la satisfacción laboral; los incentivos laborales también se muestran en una escala deficiente esto debido a que no se beneficia con flexibilidad laboral, permisos para diligencias, entre otros.

Debido a la situación mundial actual del Covid-19, la implementación del programa no podrá concluirse, por lo que se elabora una propuesta de programa de retención, enfocada a compensaciones no económicas que permitan motivar al personal y mejorar la satisfacción. Según la autora Domínguez (2018) se debe diseñar un programa de compensación, así el personal se sentirá motivado y serán más competitivos, de esa manera se incrementa el logro de los objetivos de la empresa. Los programas irán enfocados a lograr mejoras en trabajo en equipo, comunicación e incentivos laborales. Con estas propuestas el resultado será incrementar la retención y reducir la rotación evidente registrada en la cooperativa.

El mantener una adecuada motivación laboral es de vital importancia, debido a que impacta los resultados de la organización. Una forma de reforzar la motivación laboral es a través de un modelo de Recompensa Total, así lo indica Valdebenito (2016). Este modelo consiste en incluir diversas formas de recompensa tanto monetarias, como no monetarias; con el fin de crear valor al empleado, atraer y retener talento, incorporando todo lo que los colaboradores valoran en relación a su trabajo. Dando como resultado mejor trabajo en equipo, un clima laboral sano, incremento en la satisfacción laboral y mejor comunicación interna.

El salario es un tema que debe ser reforzado dentro de la cooperativa, el brindar salarios competitivos y en función del nivel de esfuerzo requerido en el puesto de trabajo, brindará una mejor satisfacción laboral y motivación. Chiavenato (2009), uno de los procesos para retener personal es la remuneración y brindar prestaciones, una evaluación de los salarios, el nivel de dificultad del puesto, permitirá asignar salarios

equitativos a su jerarquía organizacional, es necesario considerar tomar cuenta los salarios a nivel mercado laboral, realizar un plan de compensaciones creando una estructura de pago atractiva. El resultado será incremento de la satisfacción laboral de los empleados de la cooperativa.

Para mejorar el trabajo en equipo, se proponen estrategias enfocadas a reforzar la interacción entre el equipo de trabajo y que den como resultado crear mejores relaciones laborales, permitiendo así promover un ambiente de colaboración. Al respecto, Chiavenato (2009) refiere que involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo, permitirá fomentar el esfuerzo por el logro de los objetivos de la organización, en el programa que se proporciona se detallan estrategias, con el fin de promover un ambiente de colaboración, establecer principios específicos del área, reconocimientos laborales en equipo, con el fin de incrementar la motivación de los empleados. Se adjunta un formato de guía para el registro de las reuniones que se realicen para el fomento de trabajo en equipo, con la implementación de estas estrategias se obtendrá como resultado un mejor clima laboral e incremento en la retención del personal. (Ver anexo IV)

En relación al tema de la comunicación, se propone una cultura de puertas abiertas, llevar a cabo un cafecito con el jefe y fomentar la retroalimentación de doble vía de la evaluación de desempeño que se realiza en la cooperativa 2 veces al año. Con relación a este tema Robbin & Coulter (2009) manifiesta que el contar con empleados altamente comprometidos genera índices de retención más altos. Se proporciona estrategias que permitirán mejorar la comunicación entre el jefe y el colaborador, un documento de propuesta para llevar registro de los acuerdos que surjan de la retroalimentación proporcionada al empleado posterior a los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño, la implementación de la propuesta dará como resultado reforzar las relaciones laborales internas, incremento en la motivación laboral y generar una alta productividad. (Ver anexo IV)

Referente al tema de los Incentivos laborales, se proponen estrategias enfocadas en incrementar la satisfacción laboral, a través de flexibilidad laboral, la creación de un día temático. Dentro de la propuesta se proporciona un programa donde se detallan las

estrategias y las actividades a realizar. Con relación a este tema Chiavenato (2009) indica que para definir la permanencia y retener personas es necesario brindarles estándar saludable de vida, prestaciones, proporcionando un contexto físico y psicológico agradable y seguro en el trabajo. La implementación de las estrategias dará como resultado un incremento en la motivación laboral, mejores resultados del desempeño del personal en la ejecución de las funciones asignadas a cada puesto, alcance de los objetivos organizacionales. (Ver anexo IV)

Finalmente, para medir el impacto de la implementación de los programas y estrategias de retención proporcionadas, se proporciona un formato guía para evaluar la satisfacción laboral mediante escala de likert, que permita conocer el resultado alcanzado en mejora de la satisfacción laboral, el impacto alcanzado en el índice de rotación del personal se observará en el resultado registrado de la medición mensual por medio de las herramientas utilizadas por la cooperativa, donde se espera alcanzar una reducción y un incremento en la retención. (Ver anexo IV)

Conclusiones

De acuerdo a lo resultados obtenidos se concluye que:

Con base a los registros de la cooperativa, se determinó que el índice de rotación aumentó, esto debido a que de enero a agosto del año 2019 se registraba un índice del 29% correspondiente a 94 bajas, de un total de 323 empleados. De enero a agosto del año 2020 se registra un índice de rotación del 30%, correspondiente a 91 bajas de un total de empleados de 306, registrando así un aumento del 1% en la rotación del personal.

De los resultados estadísticos obtenidos de la encuesta en línea, se determinó que los factores con mayor incidencia en una escala deficiente son: trabajo en equipo, salario, comunicación y la falta de incentivos laborales. Estos impactan de manera negativa en el clima laboral, causando insatisfacción en los empleados y contribuyendo al aumento de la rotación.

Con la finalidad de aportar una solución a la cooperativa para retener al personal, reducir costos por contratar personal nuevo y mejorar el clima organizacional. Se seleccionó trabajar en un programa de compensaciones no monetarias, que contribuya a motivar al personal de la cooperativa, el programa detalla las actividades, estrategias, costos, tiempo y forma de evaluación, así el personal de recursos humanos contará con los instrumentos que les permitirá implementar el programa y evaluar su impacto en la cooperativa.

Recomendaciones

De acuerdo a información proporcionada por la cooperativa se refleja un índice alto de rotación; por lo cual se recomienda implementar el programa de retención propuesto en el presente trabajo. Asimismo, se recomienda enfocar los esfuerzos en mejorar las relaciones laborales entre los colaboradores, reforzar el trabajo en equipo, promover un ambiente de colaboración, reconocimientos laborales en equipo e incrementar la satisfacción laboral.

Implementar las actividades que mejoran la relación laboral entre subordinados y jefes, desarrollando la cultura de puertas abiertas. Algunas de las actividades que se proponen son las siguientes: cafecito con el jefe y retroalimentación de doble vía posterior a la evaluación de desempeño, entre otras. Asimismo, se debe de dar importancia a fortalecer la satisfacción en los colaboradores por medio de incentivos laborales no económicos como home office, horarios laborales escalonados, viernes libre y descanso por cumpleaños del empleado; que permitan incrementar la motivación laboral y fomenten un clima sano en la cooperativa.

Con el propósito de medir el impacto de la implementación de los programas propuestos, se recomienda ejecutar una encuesta de satisfacción laboral periódicamente, para lo cual se proporciona un formato guía que permita orientar a recursos humanos sobre los factores internos a evaluar. Asimismo, se considera pertinente evaluar cada cierto tiempo el índice de rotación de personal, para determinar si la implementación de las medidas propuestas tuvo impacto y provocó una reducción significativa en el indicador.

Bibliografía

- Alles, M.(2005).*Desarrollo Del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Aponte, J. (2006). *Administración de personal*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Castellanos, M. d. (2012). *Administración del Personal*. México D.F.: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed.McGraw Hill.
- Corral, F (2006). *Recursos humanos Compensación*.México: EOI.
- Gay, F. (2009). El salario emocional clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*, (33), 44-47.
- Gómez, L. & Balkin, D. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. México: Pretince- Hall.
- Hilario, M. (2018). *Motivación laboral y retención de personal en una empresa de crédito prendario* (Tesis de Posgrado). Universidad Cesar Vallejo.
- López Soledad, B., & Ruiz, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. México: Ed. MacGraw Hill.
- Medina, A. (2017). *Mejores Prácticas en Recursos Humanos Para la Retención del Talento Humano* (Tesis Posgrado). Universidad ICESI. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Mina, P. M. (2015). *Atracción y Retención del Talento Problemática en Empresas IT en Argentina* (Tesis Posgrado). Universidad Blas Pascal.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México:PRENTICE HALL.
- Olaya, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.* (Tesis Posgrado). Universidad de Madellin.
- Organización Internacional del Trabajo – OIT (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Guatemala*. 1ª ed. Ginebra, Suiza: OIT.

Psychological Association (6ta ed.). Washington, DC: Autor.

Reyes, A. (2008). *Administración de personal*. T. 01: Relaciones Humanas. México: Limusa.

Robbins, S., & Culter, M. (2009). *Administración*. México: Prentice Hall.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PRENTICE HALL.INC.

Robbins, S.P. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: PRINCE HALL.

Sotomayor, A.A. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: ACCSE F.M. S.A. C.V.

Valdebenito Z., C. (2016). *Propuestas de Valor del Empleado para Atraer y Retener Talento a través de un modelo de Recompensa Total* (Tesis Posgrado). Universidad de Chile.

Dessler, G. & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.

Werther, B. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*.

E-grafia

Alianza Cooperativa Internacional. (2018). *La Creación de la Alianza Cooperativa Internacional*. Recuperado 22 de octubre del 2020. website: <https://www.ica.coop/es/cooperativas/historia-movimiento-cooperativo>

Anexos

Anexo I

Categorías del cuestionario

CATEGORÍA	
1	Desarrollo laboral
2	Clima laboral
3	Trabajo en equipo
4	Salario
5	Comunicación
6	Reconocimiento laboral
7	Incentivos laborales

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

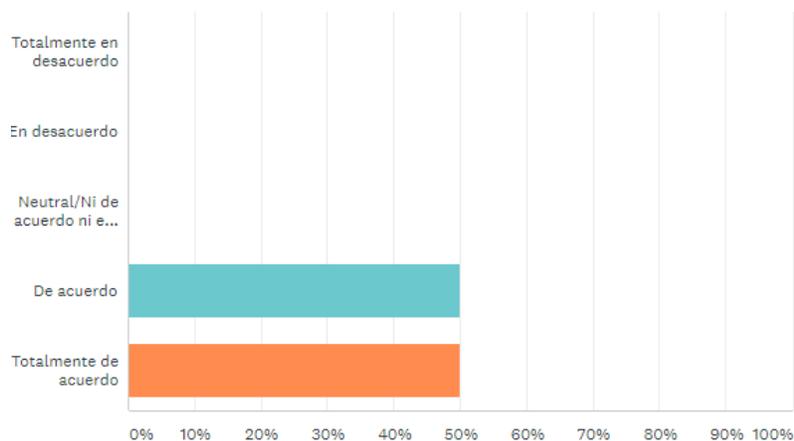
Anexo II

Encuesta

Plantilla de encuesta de compromiso de los empleados

3. Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional.

- Totalmente en desacuerdo
 De acuerdo
- En desacuerdo
 Totalmente de acuerdo
- Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Anexo III

Cuestionario

Entrevista	
Nombre del entrevistado: _____	
Puesto: _____	
1. En el momento que se retira alguien de la organización realizan una entrevista de salida?	
Si	
No	
Si es no porque: _____	
2. Cuentan con un formato de entrevista de salida definido para conocer las razones de salida del personal?	
Si No	
2. Cuentan con Programas de retención de personal?	
Si No	
Cuales? _____	

3. Poseen registro actualizado de los empleados retirados y si no que se retiraron de la Organización?	
Si No	
4. Poseen programas de capacitación para el personal?	
Si No	
5. Según el control que llevan qué departamento de la cooperativa cuenta con más rotación de personal?	

7. Se han llevado a cabo programas para reducir la rotación de personal?	

8. Considera que se implementan los procesos adecuados para contratar al personal idóneo para los puestos de trabajo vacantes?	

9. Se llevan a cabo evaluaciones de desempeño del personal?	
Si No	
Cuales son las evaluaciones que se realizan:	

10. Cuentan con un programa de inducción adecuado al momento de contratar a personal nuevo?	

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Anexo IV

Guía de Programa de retención

GUADALUPANA *es* 

21 de Octubre del 2020

Introducción

La presente guía se desarrolló con la finalidad de proporcionar un instrumento apropiado, para la aplicación de un programa de retención, en la cual se detallan las actividades, estrategias, tiempo, costos y recursos necesarios.

Se presentan actividades enfocadas en los factores internos, obtenidos de los resultados estadísticos de la encuesta en línea. En el factor “trabajo” se detallan estrategias con la finalidad de mejorar las relaciones laborales dentro de la cooperativa, fomento de trabajo en equipo, reconocimientos laborales en equipo y promover un ambiente de colaboración, son actividades que permitirán motivar al personal. Con relación al factor “comunicación”, esta guía contiene actividades como: cultura de puertas abiertas, cafecito con el jefe, retroalimentación de doble vía de la evaluación de desempeño: cuyo propósito es poder mejorar la comunicación entre los líderes y empleados de cada área, incrementando así la satisfacción laboral y fomentando un clima laboral adecuado. Del factor incentivo laborales, se detallan actividades enfocadas en la flexibilidad laboral, por medio de home office, horarios laborales escalonados, viernes libre y descanso por cumpleaños del trabajador, con la finalidad de incentivar un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal de los colaboradores.

El programa está enfocado en incrementar la retención laboral y lograr así reducir los costos que genera para la cooperativa contratar, seleccionar e inducir nuevo personal.

Justificación

Con la finalidad de proporcionar una herramienta que permita al personal de recursos humanos aplicar el programa de retención, se elabora la presente guía. En esta se detalla las actividades que permitirán al personal de recursos humanos implementar los programas de retención, enfocados en reducir la rotación registrada dentro de la cooperativa.

Para implementar de manera correcta el programa, es importante contar con el compromiso de los líderes de área y que estos puedan trabajar junto al área de recursos humanos, en el desarrollo de cada actividad detallada en esta guía. Se debe desarrollar las estrategias dirigidas a los factores internos detectados que están afectando al personal, para lograr mitigar las necesidades evidentes dentro de la cooperativa y lograr incrementar la satisfacción laboral.

Por medio de este programa se espera reducir los costos que genera a la cooperativa el alto movimiento de personal registrado, los costos de reclutar, seleccionar e introducir personal nuevo. Asimismo, los costos en la productividad que son el resultado de personal desmotivado, la implementación de los programas y su efectividad debe de ser evaluada de forma periódica, es por ello que se adjunta un formato guía de encuesta de satisfacción, con la finalidad de medir el impacto alcanzado con la aplicación del programa e implementar mejoras continuas ante los resultados obtenidos.

1. Objetivo General

Incrementar la retención laboral en la cooperativa, promoviendo un clima laboral sano.

1.1. Objetivos Específicos

- Incrementar la motivación de los empleados dentro de la cooperativa, fomentando trabajo en equipo.
- Mejorar las relaciones internas entre Jefe y colaborador.
- Incrementar la satisfacción laboral de los empleados de la cooperativa.

SECCIÓN I

Actividades y Estrategias

1.2. Factor trabajo en equipo

Con el propósito de mejorar las relaciones laborales dentro de la cooperativa se detallan las siguientes actividades:

a) Fomento de trabajo en equipo.

✓ **Estrategias:**

- Reuniones quincenales de los líderes con el equipo de trabajo del área.
- El líder debe incentivar al personal que contribuyan con soluciones e ideas (lluvia de ideas) para el alcance de metas.
- El líder o asistente del líder debe llevar un registro en el área posterior a la reunión y comunicar los avances diarios por medio de un correo interno.
- Los líderes y empleados deben acordar entregables, durante la reunión (actividades, acuerdos que surjan de la reunión).

b) Reconocimiento laboral en equipo.

✓ **Estrategias:**

- El líder con el apoyo de recursos humanos, debe llevar a cabo reconocimientos verbales o escritos cuando alcancen el 100% de sus metas establecidas el equipo.
- El líder o asistente del líder debe hacer envío, de un correo con copia a toda el área reconociendo el logro alcanzado.
- El líder del área debe programar una reunión cada mes, para reconocer el desempeño del equipo de trabajo y hacer entrega de un diploma de reconocimiento.

c) Promover un ambiente de colaboración.

✓ **Estrategias:**

- El líder en conjunto con el área de recursos humanos , debe establecer principios que identifiquen al área y promover campañas, como asignar un color a cada principio y hacer que los colaboradores lleven una prenda de ese color(playera, bufanda y otros) esto con el fin de fomentar en el área el cumplir con los principios:

1. Colaboración.
2. Respeto.
3. Responsabilidad.
4. Flexibilidad.
5. Comunicación.
6. Puntualidad.
7. Confianza laboral.

Esta actividad se puede realizar una vez al mes.

Con el propósito de llevar un registro de los acuerdos que surjan de las reuniones propuestas, se presenta el siguiente formato:

Formato para registro de acuerdos

Registro			
Fecha		Hora de Inicio	
Lugar		Hora de Fin	
Objetivo			
Asistentes			
No.	Responsables	Objetivos	Fecha de Fin
Acuerdos			
Responsables	Actividad	Fecha de Compromiso	
Otros asuntos:			
Firmas			

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

1.2.1. Recursos

Los recursos necesarios para implementar las actividades son:

- ✓ **Recursos humanos:** Líderes, empleados de diferentes áreas y área de recursos humanos, diseñador.
- ✓ **Recursos materiales:** diplomas de reconocimiento, diseño computarizado de campaña, impresión de anuncios para colocar en áreas estratégicas (carteleras o espacios designados para anuncios).

1.3. Factor Comunicación

Con el propósito de mejorar la comunicación en la cooperativa, principalmente entre líderes y empleados, se detallan las siguientes actividades:

a) Cultura de puertas abiertas

✓ **Estrategias**

- Disposición y apertura por parte del líder del área en mantener las puertas abiertas de sus oficinas e incentivar a los colaboradores a comunicarse con ellos en cualquier momento.
- El área de recursos humanos debe fomentar la cultura de puertas abiertas, a través de comunicados internos enviados por correo electrónico, por whatsapp, colocar anuncios en carteleras internas.

b) Cafecito con el Jefe

✓ **Estrategias**

- Los líderes deben programar reuniones semanales con los colaboradores de manera individual o grupos pequeños con el fin de tratar temas organizacionales o personales.
- Los líderes deben programar las reuniones antes o después de labores y así lograr que los colaboradores se sientan tranquilos, de no interrumpir sus actividades laborales, mejorando así las relaciones entre jefe y colaborador.

c) Retroalimentación de doble vía de la evaluación de desempeño

✓ **Estrategias**

- Los líderes deben llevar a cabo reuniones individuales previamente acordadas con los empleados, de 1 hora para retroalimentar los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño de una forma constructiva, buscando oportunidades de mejora.
- El líder o asistente de líder, debe elaborar un documento con los acuerdos de mejora o puntos importantes con el colaborador posterior a la reunión, con el fin de llevar un registro y seguimiento personalizado.

1.3.1. Recursos

Los recursos necesarios para implementar las actividades son:

- ✓ **Recursos humanos:** Líderes, empleados de diferentes áreas y área de recursos humanos.
- ✓ **Recursos materiales:** Diseño de comunicado web, café, galletas (para la reunión entre jefes y colaboradores).

1.4. Factor incentivos laborales

Con la finalidad de incrementar la satisfacción laboral, logrando un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, se detallan las siguientes actividades:

a) Home office.

✓ **Estrategias**

- Implementar el Teletrabajo: Home office 1 vez por semana rotando los puestos, permitirá motivar al personal y proporcionará una mejor conciliación entre el trabajo y familia.

b) Horarios laborales escalonados

✓ **Estrategias**

- Implementar horarios flexibles:
- Estructurar grupos en cada área en dos horarios uno de 7am a 4pm y otro de 8am a 5pm.

c) Viernes libre- medio día libre

- Viernes libre: Proporcionar al colaborador un viernes de cada mes el permiso de retirarse a medio día, esto claro realizando turnos entre los colaboradores y evitar dejar sola el área.
- Envié de un correo comunicando las personas que tendrán viernes libre-medio día.
- Llevar registro en el área que permitirá un mejor control interno de los permisos otorgados a través de un formato de solicitud interno.

d) Descanso por cumpleaños del trabajador

✓ **Estrategias**

Que el empleado se sienta especial en esa fecha importante:

- Cada líder de área o asistente, debe llevar un formato de los cumpleaños por mes.
- El líder debe otorgar permiso al empleado de faltar a sus labores, no importando si cae en asueto o fin de semana la fecha de cumpleaños, para que pueda compartir con su familia y brindar una tarjeta de felicitación. Es importante que el líder notifique al área de recursos humanos la falta por cumpleaños, esto para poder llevar un control de los permisos.

Con la finalidad de llevar un control interno de los permisos otorgados, se adjunta el siguiente formato:

Formato de solicitud

Solicitud para XX			
Fecha del día:			
Nombre de empleado		Área:	
Código de empleado:		Nombre del Jefe:	
Fecha que se tomara			
Desde:			
Hasta:			
Firma del Jefe		Firma del Colaborador	

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

1.4.1. Recursos

- ✓ **Recursos humanos:** Líderes, empleados de diferentes áreas y área de recursos humanos.
- ✓ **Recursos materiales:** tarjetas de cumpleaños.

2. Tiempo de ejecución

Se establece que el programa se implemente en un periodo de 6 meses, sin embargo queda a criterio de la cooperativa y a las necesidades de la misma, el tiempo de implementación.

3. Costos

Los costos estimados para las actividades propuestas son:

Actividad	Costo	
Reconocimientos laborales en equipo	Q	55.00
Promover un ambiente de colaboración	Q	900.00
Cultura de puertas abiertas	Q	900.00
Cafecito con el jefe	Q	130.00
Descanso por cumpleaños del trabajador	Q	35.00
TOTAL	Q	2,020.00

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020

- Se muestran costos que están representados por área como: reconocimientos laborales en equipo, cafecito con el jefe y descanso por cumpleaños del trabajador.

4. Evaluación

Con la finalidad de medir el impacto de la implementación del programa de retención, se recomienda llevar a cabo una evaluación de satisfacción laboral, esto posterior a la aplicación del programa, esta debe ser realizada por el área de recursos humanos. Con la finalidad de mejorar el clima laboral, es por ello que se proporciona un formato de encuesta de satisfacción con escala de likert.

Formato de evaluación de satisfacción

Instrucciones

El proposito del siguiente cuestionario es poder evaluar la satisfacción del colaborador ante el programa implementado que busca mejorar el clima laboral del area evaluada el tratamiento del cuestionario será de absolutamente confidencial. Se evaluaran aspectos como condiciones de trabajo, counciación, motivación, reconocimiento, apgo etc.

a. Aspectos Generales						
Departamento :			Area			
Tiempo de antigüedad						
b. Condiciones Laborales						
PUESTO DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo
1	Recibo información de cómo desempeño mi trabajo					
2	Mi puesto de trabajo tiene relación con mi experiencia profesional					
3	Me resulta fácil expresar mis opiniones y hacer propuestas de mejora					
4	Mi horario me permite conciliar la vida personal y laboral					
5	En general, estoy satisfecho/a con mi puesto laboral					
6	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumento de sueldo					
7	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción					
8	Mi jefe valora el esfuerzo que pongo en mi trabajo					
9	Tengo conocimiento del impacto de mi puesto en el logro de los objetivos					
10	Entre los compañeros hay apoyo y ayuda					
11	Entre el personal existe comunicación fluida					
12	El puesto de trabajo cubre las expectativas					
13	Me siento satisfecho con mi salario laboral					
14	Existe buena comunicación con mi jefe de área.					
ENTORNO LABORAL, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo
1	Cuento con espacio físico suficiente para hacer mi trabajo adecuadamente					
2	Las condiciones ambientales (iluminación, climatización, ruidos...) de mi puesto son buenas					
3	Me siento cómodo en mi puesto de trabajo, el ambiente de trabajo No me produce estrés					
4	Los recursos materiales con los que cuento son suficientes para desempeñar mi trabajo					
5	En general, me siento satisfecho/a con las infraestructuras y recursos de que dispongo para desempeñar mi labor					
6	La comodidad del puesto de trabajo es inigualable					
7	La organización se preocupa por las condiciones físicas del ambiente de trabajo					
C. Promoción, Motivación y Reconocimiento						
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	Deacuerdo	Totalmente deacuerdo
1	Me siento motivado/a para realizar mi trabajo					
2	Cuando realizo bien mi trabajo obtengo un reconocimiento adecuado por parte de mis responsables					
3	En general las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones....) son adecuadas					
4	La Institución me proporciona apoyo suficiente para ampliar mi formación					
5	En general, me siento satisfecho/a de trabajar en la Cooperativa					
6	La organización porporciona buenos beneficios					
7	Hay posibilidad de promocion deacuerdo al desempeño de la persona.					
8	Me siento satisfecho con mi salario laboral					
9	En mi trabajo renocen las horas extras					
10	Se obtienen recompensas al obtener buenos resultados.					
11	Mi jefe proporciona retroalimentaciones sobre la evaluación de desempeño					
12	Estoy satisfecho/a con los incentivos de salud que se me brindan.					
C. Comentarios y Sugerencias						

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

4.1. Proceso de evaluación de satisfacción laboral

La encuesta de satisfacción propuesta con escala de likert, permite medir la opinión de los empleados sobre un tema identificando, el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta. Empleando 5 niveles, compuesta por preguntas definidas y de opción múltiple que pueden ser contestadas con facilidad por los colaboradores. La encuesta irá enfocada a todos los empleados de la cooperativa, con el fin de conocer su nivel de satisfacción laboral.

4.1.1. Asignar puntuación a las escalas

Establecer un valor aritmético a cada respuesta para poder interpretarlos de manera más sencilla. De esta forma permitirá identificar la situación actual de la cooperativa y permitirá tomar decisiones.

Respuesta de elemento	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

4.1.2. Generar una base de datos

Una vez recopiladas las respuestas de la encuesta, crear una tabla en la primera columna colocar número de evaluado. Colocar los títulos de columna de cada pregunta o bien utilizar un identificador numérico.

Encuesta		Valores de elementos de acuerdo a escala de likert														
No	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	Sujero A	5	3	5	5	3	3	5	2	4	4	3	4	2	4	4
2	Sujero B	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5
3	Sujero C	5	3	5	3	5	5	1	4	4	5	1	4	3	4	4
4	Sujero D	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	3
5	Sujeto E	5	3	1	1	1	3	2	1	3	1	1	3	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Si alguna persona no respondió al enunciado, colocar el valor en blanco para igualarlo a 0. Se debe realizar una sumatoria total por sujeto evaluado, así se podrá determinar los empleados que están en mayor acuerdo con la situación de la cooperativa y también identifica a los empleados que están en desacuerdo, esto permitirá implementar estrategias de mejora.

Encuesta		Valores de elementos de acuerdo a escala de likert														Valor por sujeto	
No	Nombre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1	Sujero A	5	3	5	5	3	3	5	2	4	4	3	4	2	4	4	56
2	Sujero B	5	3	5	3	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	5	68
3	Sujero C	5	3	5	3	5	5	1	4	4	5	1	4	3	4	4	56
4	Sujero D	5	5	5	3	3	3	2	2	3	3	4	5	4	3	3	53
5	Sujeto E	5	3	1	1	1	3	2	1	3	1	1	3	1	1	1	28
	Valor por elemento	26	19	24	19	22	25	22	20	28	28	24	33	28	31	32	

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Se debe calcular la frecuencia de respuesta de cada pregunta, en función de cada alternativa de opción múltiple y su valor asignado.

Respuesta de elemento	Valor
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

El término frecuencia es el número de veces que un factor se repite dentro de una serie. Se debe utilizar la formula en Excel:

- ✓ CONTAR.SI (inicio del rango de los elementos de acuerdo a la escala de likert; fin de rango de los elementos de acuerdo a la escala de likert; valor del elemento de acuerdo a la tabla de respuestas).

Cuenta de frecuencias por cada elemento															Total	
Elemento (preguntas)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Totalmente en desacuerdo	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0	1	1	1	11
En desacuerdo	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	0	5
Neutral	0	4	0	3	2	3	0	1	2	1	1	1	1	1	1	21
De acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1	2	2	13
Totalmente de acuerdo	5	1	4	1	2	2	2	0	1	2	0	2	1	1	1	25

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

4.1.3. Generar gráficas

Con la finalidad de tener un análisis óptimo de la escala de likert, se deben emplear gráficas y porcentajes. Esto permitirá tener más claridad con las respuestas obtenidas, se deben sumar los valores individuales de las respuestas en relación a cada elemento para poder tener un valor absoluto.

Composición total de los elementos	
Totalmente en desacuerdo	11
En desacuerdo	5
Neutral	21
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	25
Total	75

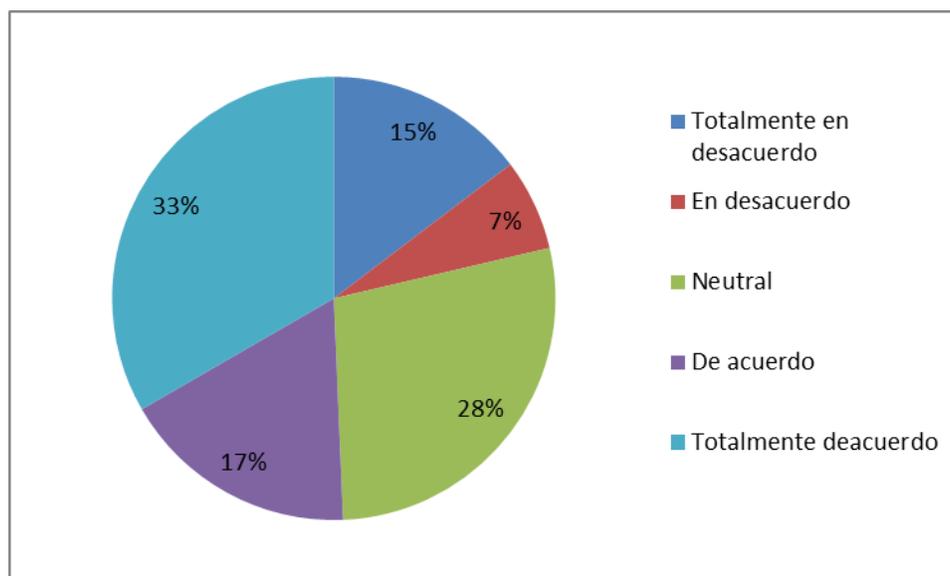
Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.

Se divide el valor de cada elemento dentro del total. Así, se podrá presentar en porcentaje los elementos para generar las gráficas.

$$11/75 = 0.1467 * 100 = 14.67\%$$

Composición total de los elementos	
Totalmente en desacuerdo	14.67%
En desacuerdo	6.67%
Neutral	28%
De acuerdo	17.33%
Totalmente de acuerdo	33.33%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020.



Fuente: Elaboración propia, Maestría de Recursos Humanos, año 2020

Las gráficas permitirán un mejor análisis sobre la satisfacción laboral, en función de las respuestas obtenidas de los empleados y así implementar estrategias para la mejora continua. Con la finalidad de mejorar las condiciones internas de la cooperativa.

Índice de Figuras

Número	Título	Página
Figura 1.	Índice de rotación de personal	32
Figura 2.	Motivo de retiro.....	33
Figura 3.	Índice de rotación de personal	34
Figura 4.	Motivo de retiro.....	34
Figura 5.	Satisfacción de oportunidades de crecimiento profesional.....	35
Figura 6.	Oportunidad de desarrollo profesional.....	36
Figura 7.	Compromiso de la cooperativa con el desarrollo profesional	37
Figura 8.	Formación proporcionada por la organización.	38
Figura 9.	Oportunidad de aplicar habilidades y experiencias.	39
Figura 10.	Capacitaciones.....	40
Figura 11.	Alcance de los objetivos laborales.....	41
Figura 12.	Esfuerzo en el trabajo.....	42
Figura 13.	Trabajo en equipo.....	43
Figura 14.	Relación laboral entre empleados	44
Figura 15.	Entorno laboral seguro	45
Figura 16.	Cultura organizacional.....	46
Figura 17.	Satisfacción laboral.	47
Figura 18.	Salario acorde al mercado local.	48
Figura 19.	Comunicación entre altos directivos y empleados.....	49
Figura 20.	Confianza entre los altos mandos y empleados.	50
Figura 21.	Reconocimiento del esfuerzo laboral.....	51
Figura 22.	Beneficios laborales.	52
Figura 23.	Flexibilidad laboral.....	53

Índice de cuadros

Número	Título	Página
Tabla 1	Índice de rotación de personal.....	33
Tabla 2	Eficacia de Práctica de Gestión Humana	54